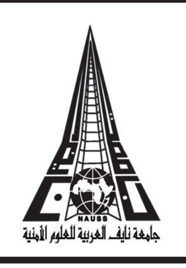


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University for Security Sciences

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلـوم الأمنيـة

إعداد

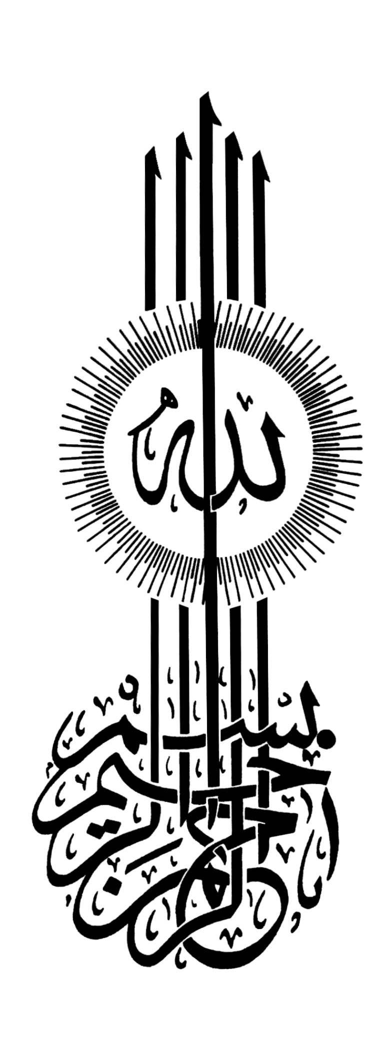
سعيد بن عبيد بن نمشه

إشـــراف

أ.د. عامر خضير الكبيسي

الرياض

١٤٢٨هـ ـ ٢٠٠٧م


الله
بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل الأكاديمي :

إلى والدي أطال الله في عمره ومتعه بالصحة والعافية على دعمه ودعائه المستمر لي .

إلى روح والدتي الطاهرة تغمدها الله بواسع رحمته وأدخلها فسيح جناته .

إلى زوجتي وأولادي الأوفياء الذين عانوا الكثير فترة إنشغالي بالدراسة .

إلى عمي مشبب ، وأخواني وأخواتي وأبنائهم وأفراد أسرهم كافه على دعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر لي .

إلى احفادي هاشم ، سديم ، ياسر ، رنيم .

إلى كل من علمني حرفا ، ومن استفدت منهم في حياتي العملية والعلمية .

الباحث

سعيد بن عبيد بن نمشه

شكـر وتقديـــر

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه وسلم ، ، ،

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان لصاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز آل سعود وزير الداخلية ورئيس مجلس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الذي كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في دعمي ماديا ومعنوياً .

كما يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير لمعالي رئيس الهيئة العامة للطيران المدني المهندس/ عبدالله بن محمد نور رحيمي الذي كان لوقفته الصادقة معي بالغ الأثر في مواصلتي للدارسة .

وأتوجه بالشكر لمعالي رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أ. د. عبدالعزيز بن صقر الغامدي ، على جهوده العظيمة حتى وصلت الجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية علماً ومنهجاً . كما أتقدم بالشكر والتقدير والأمتنان لأستاذي الفاضل سعادة أ.د. عامر بن خضير الكبيسي المشرف على هذه الرسالة مقدراً له دعمه ومؤازرته لي خلال دراستي وخلال اشرافه على هذه الأطروحة ، مديناً له بالفضل بعد الله سبحانه وتعالى على ما بذله في سبيل إنجازها ، فله مني خالص الشكر والتقدير والدعاء له بمزيد من الصحة والعافية ومن الله الأجر والثواب .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة عميد كلية الدراسات العليا أ. د. عبدالعاطي الصياد ووكيل الكلية اللواء د. سعد بن علي الشهراني وكافة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بمختلف أقسام الجامعة على جهودهم وحسن معاملتهم وتعاملهم معنا .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة الفحص العلمي بكلية الدراسات العليا بالجامعة، وهم :

١ ـ أ. د. عبدالعاطي الصياد استاذ مناهج البحث العلمي .

٢ ـ أ. د. محمد فتحي محمود أستاذ الإدارة العامة .

٣ ـ أ.د. محمد سيد حمزاوي أستاذ إدارة الموارد البشرية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة ، وإبداء الملاحظات والتوجيهات التي سوف تسهم بإذن الله في رفع مستواها العلمي وهم :

١ ـ أ. د. عامر خضير الكبيسي مشرفا ومقررا

٢ ـ أ. د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك عضوا

٣ ـ أ. د. وحيد بن احمد الهندي عضوا.

كما أتقدم بالشكر لكافة الزملاء بمطار الملك خالد الدولي ولكل من أسهم في إنجاز هذا العمل سواء بالعون أو التوجيه .

والله ولي التوفيق .

الباحث

قسم: العلوم الإدارية

تخصص: علوم إدارية

نموذج رقم (٢٢)

خلاصة أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية

عنوان الأطروحة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض

إعداد الطالب: سعيد بن عبيد بن نمشه

إشراف: أ. د. عامر خضير الكبيسي

لجنة مناقشة الرسالة:

١ـ أ. د. عامر خضير الكبيسي	مشرفاً ومقرراً
٢ـ أ. د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك	عضواً
٣ـ أ. د. وحيد بن أحمد الهندي	عضواً

تاريخ المناقشة: ١١/٦/١٤٢٨هـ الموافق ٢٦/٦/٢٠٠٧م.

الخلاصة هدفت هذه الأطروحة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة. حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التحديات. مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة. والتوجه الاستراتيجي في وظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية. كما ان هناك تاثير دال احصائيا لتفاعل المتغيرات الديموغرافية للعاملين في إدراكهم لمفهوم العولمة.




Naif Arab University for Security Sciences

College of Graduate Studies

نموذج رقم (٢٥)

Department: Administration Sciences

Specialization: Administration Sciences

Ph.D. DISSERTATION ABSTRACT IN POLICES SCIENCES

Dissertation Title: The strategy of Human Resources Management to Face the Challenges of Globalization and the Possibility of its Application in Civil and Security Organizations in Riyadh City.

Prepared by: Saeed Bin Obaid Bin Namsheh

Supervisor: Prof.Dr. Amir Khudhair Al-Kubaisi

Thesis Defence Committee:

1. Prof.Dr. Amir Khudhair Al-Kubaisi (Supervisor)
2. Prof.Dr. Abdurahman A. Al- Barrak (Member)
3. Prof.Dr.Waheed A. Al-Hindi (Member)

Defence Date: 11/06/1428 A. H. – 26/06/2007 A.D.

Abstract:

This dissertation aimed to uncover the human resources management strategies in the civil and security organizations in Riyadh City to face globalization challenges. The study shed the light on the challenges facing human resources managent in the light of globalization, identified suitable strategies to face these challenges, and explained the current status of human resources management in the organizations invloved in the study.

الكلمات (المفاتيح)

Key Words

English	العربية
* Strategy	❋ استراتيجية
* Globalization	❋ العولمـة
* Human Resource Management	❋ إدارة الموارد البشرية
* Challenges	❋ التحديات
* Civil Organizations	❋ المنظمات المدنية
* Security Organizations	❋ المنظمات الأمنية
* Public Administration	❋ الإدارة العامة
* Skills	❋ المهارات
* Skills Obsolescence	❋ تقادم المهارات
* Human resources	❋ الموارد البشرية
* Human Resources Diversity	❋ تنوع الموارد البشرية
* Labor market	❋ سوق العمل
* Reinventing Government	❋ إعادة اختراع الحكومة
* Global Competition	❋ التنافس العالمي
* Information Technology	❋ تقنية المعلومات
* Knowledge Workers	❋ عمال المعرفة
* Human Capital	❋ رأس المال الفكري
* Empowerment	❋ التمكين
* Organization learning	❋ التعلم التنظيمي
* Global perspective	❋ المنظور عالمي
* Global Mind-set	❋ التفكير العالمي



كلية الدراسات العليا

قســم: العلوم الإدارية نموذج رقم (٢١)

تخصص: علـوم إداريــة

ملخــص أطروحة دكتـــوراه

عنوان الأطروحة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض

إعداد الطالـب: سعيد بن عبيد بن نمشه

إشـــــراف: أ. د. عامر خضير الكبيسي

لجنة مناقشة الرسالة:

١ ـ أ. د. عامـــر خضـــير الكبيســـي	مشرفاً ومقرراً
٢ ـ أ. د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك	عضواً
٣ ـ أ. د. وحيـــد بن أحمـــد الهنـــدي	عضواً

تاريخ المناقشــة: ١١/ ٦/ ١٤٢٨هـ الموافق ٢٦/ ٦/ ٢٠٠٧م .

مشكلة الأطروحة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

أهميــة الأطروحة: تستمد هذه الدراسة أهميتها في التالي :

١ ـ تسهم في محاولة وضع تصور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

٢ ـ تسهم في تسليط الضؤ على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة .

أهداف الأطروحة:

١ ـ تستهدف هذه الدراسة الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

٢ ـ الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض .

تساؤلات وفروض الأطروحة:

١ ـ ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟ .

٢ ـ ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة؟ .

٣ ـ ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟ .

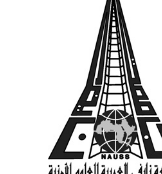
منهج الأطروحة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، لعرض وتحليل وتفسير رؤية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

أهم النتائج:

١ ـ وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة .

٢ ـ التوصل الى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

٣ ـ وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ، ياتي في مقدمتها محدودية تاهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير .



College of Graduate Studies

نموذج رقم (٢٤)

DEPARTMENT: Administration Sciences

SPECIALIZATION: Administration Sciences

Ph.D. DISSERTATION SUMMARY

Dissertation Title: The strategy of Human Resources Management to Face the Challenges of Globalization and the Possibility of its Application in Civil and Security Organizations in Riyadh City.

Prepared by: Saeed Bin Obaid Bin Namsheh

Supervisor: Prof.Dr. Amir Khudhair Al-Kubaisi

Thesis Defence Committee:

1. Prof.Dr. Amir Khudhair Al-Kubaisi (Supervisor)
2. Prof.Dr. Abdurahman A. Al- Barrak (Member)
3. Prof.Dr.Waheed A. Al-Hindi (Member)

Defence Date: 11/06/1428 A. H. – 26/06/2007 A.D.

RESEARCH PROBLEM:

The problem of the study is identified in the answer to the following main question:What are the human resources strategies that can be applied in the civil and security organizations in Riyadh city to face the globalization challenges ?

RESEARCH IMPORTANCE:

This study is important because of the following:

1. It contributes to the efforts of developing a framework for human resources management strategies in the civil and security organizations in Riyadh City to face globalization challenges.
2. It contributes to shedding the light on the challenges facing the management of human resources in the civil and security organizations in Riyadh City in the light of globalization.

3. It contributes to identifying the extent of understanding of the concepts and requirements.departments, the requirements of applying it.

RESEARCH OBJECTIVES:

1. The study aims at uncovering the human resources strategics in the face of globalization challenges.
2. To arrive at results and recommendations to improve the performance of human resources departments in the civil and security organizations in Riyadh City.

RESEARCH QUESTIONS:

1. What is the understanding of the staffs of the civil and security organizations in Riyadh City of the globalization concept?
2. What are the challenges facing the human resources management in the civil and security organizations in Riyadh City in the light of globalization?
3. What are the human resources strategies of the civil and security organizations to face the challenges of globalization?

RESEARCH METHODOLOGY:

This study can be labled as a descriptive one to show, analyse, and interpret the understanding of the staffs of the civil and security organizations of the human resources strategies to face the globalization challenges. The sample consisted of (281) employees at the civil and security organizations in Riyadh City.

MAIN RESULTS:

The most important of these findings are:

1. The need to develop human resources management strategies to face globalization challenges.
2. The need for a strategic orientation in the functions and activities of human resources management in the civil and security organizations.
3. There is a significant statistical.

المحتويـــــات

قائمة الجداول

قائمـــــة الأشكال

الفصـــل الأول

مدخل الدراسة

١ . ١ مقدمة الدراســــــة.

١ . ٢ مشكلة الدراســــــة.

١ . ٣ تساؤلات الدراســــة.

١ . ٤ أهداف الدراســــــة.

١ . ٥ أهمية الدراســــــة.

١ . ٦ حدود ومحددات الدراسة.

١ . ٦ مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

١ . مدخل الدراسـة

١ .١ مقدمـــة الدراسة

أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة (Globalization) . وهي تعني في دلالتها جعل الشيء عالميا . وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات ، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية ، وتغيير جذري في قوة العمل ، والوظائف ونظم الأجور والحوافز وعلى إتجاهات وسلوك الأفراد . ويتطلب ذلك تبني أفكار ورؤى حديثة ، حيث لم تعد الأفكار والأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم . فالعولمة فرضت على المؤسسات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل وإختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية .

ولم تقتصر آثار العولمة على المنظمات والإدارة ومفاهيمها وتقنياتها ، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية . فلقد تغيرت المتطلبات المهارية لأداء معظم الوظائف بما أحدثته قوى العولمة من ممارسات ، وأفكار ، ونظم وأعمال جديدة ، واختفاء وظائف ومهارات أخرى . وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها . وعلى ضؤ ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة بها . كما لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط ، ولكن امتد مجالها وأتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على مستوى عالمي . كما أن تاثير ظاهرة العولمة امتد ليعيد تشكيل سوق العمل حيث برزت أنماط جديدة للعمل مثل : أسلوب العمل المؤقت ، والعمل بعض الوقت ، والعمل عن بعد ، والعمالة

الشرطية، وبروز العمالة النسائية كعنصر أساسي في قوة العمل التي لها متطلبات ذات تأثير على نمط إلتحاقهم بالأعمال وأنظمة توظيفهم، إضافة إلى المستجدات في المعارف وتعدد المهارات والتحول في أماكن العمل حيث لم يعد الزمان والمكان متطلباً أساسياً في أداء العمل بما أحدثته تقنية المعلومات والاتصالات من تسهيلات في هذا الجانب(السلمي، ٢٠٠١ ؛ حسن، ٢٠٠٥)

وقد واكب هذه التحولات بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفة من قيمة لأعمالها، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافا للأسلوب التقليدي المتبع مع قوى العمل التقليدية. فالمعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحديا للمنظمات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعولمة .

وتتعدد التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فمنها ما يتعلق بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة لمارساتها، وما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث حيث أكدت بعض الدراسات ان تطبيق التقنيات الحديثة في المنظمات يلقى مقاومة داخلية من قبل المسئولين والعاملين خوفا مما يمكن ان تحدثه على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية من تغير. وقد أدت هذه التحولات إلى ان تصبح المنظمات في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل والتكنولوجيا وضرورة التطوير والتحسين والابتكار بما يحقق التميز والنمو والتفوق والاستمرارية.

وتمشيا مع موجة ظاهرة العولمة سارعت الحكومات في معظم دول العالم إلى إعادة النظر في سياساتها، وواجباتها، وهياكل منظماتها، وأحجامها، لتتكيف مع روح العصر ، وإعادة اختراع نفسها من وقت لآخر. والحكومة السعودية من بين هذه الحكومات التي تحسست للمتغيرات الحديثة من جراء العولمة والتطورات التكنولوجية، فاستعدت لذلك باتخاذ جملة من الخطوات التطويرية الطموحة. تمثلت بصورة رئيسة في تبنيها لمشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية للأجهزة الحكومية المدنية منها والأمنية وفق منظور استراتيجي، وصدر في هذا الشأن الأمر السامي الكريم رقم(٧/ ب/ ٦٦٢٩) بتاريخ ٧/ ٥/ ١٤٢٠هـ ،

القاضي بإنشاء لجنة وزارية للتنظيم الإداري لإعادة الهيكلة الإدارية لمؤسسات الدولة . ومن ضمن الأهداف الرئيسة لهذا المشروع الوطني ؛ الجانب المتعلق بالوظائف والموظفين، بهدف إعادة التوازن في توزيع الوظائف بين الأجهزة الحكومية وإيجاد آلية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم(الشقاوي، ١٤٢٥هـ : ١٧).

وقد جاء انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية(World Trade Organization) في عام (٢٠٠٥م) بمثابة مفترق طرق للعديد من السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تتبناها الدولة. ومعلوم ان هناك أثار ايجابية وسلبية لعملية إنضمام المملكة للمنظمة على جميع القطاعات . وتعد تنمية الموارد البشرية من القضايا التي ستتأثر باهتمام كبير في ذلك (العيسى، ٢٠٠٢ : ٢٨-٣٧). وهذا يتطلب إعادة النظر في أنظمة وقوانين وتشريعات الموارد البشرية، وتطوير أنظمة التعليم والتدريب وتوظيف التقنية الحديثة من خلال استغلال ما توفره من معارف ومعلومات، والعمل على الحد من فجوة المهارات واعتبار تنمية وتطوير الموارد البشرية في مقدمة أولويات الحكومة . إن التحديات التي تواجه المنظمات المدنية والأمنية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص ، يتطلب منها التحول إلى النهج الاستراتيجي في أعمالها، وتبني برامج تدريبية وتطويرية للموارد البشرية . فواقع المجتمعات المعاصرة يفرض وبقوة أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في تطور المنظمات والمجتمعات .

ويتطلب مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف وتشجيع التوظيف ألتنوعي، وتوظيف التقنية المستخدمة بما تحويه من معارف، والاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات واستباقها بحيث تتمكن المنظمات المدنية والأمنية من القدرة على ألمنافسه والإستمرارية والحضور العالمي . هذا فضلاً عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات سوق العمل، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها .

وفي الوقت الذي تصدى فيه بعض الباحثين الغربيين إلى محاولة لتحديد أهم التحديات

التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات في ظل العولمة، إلا إننا في العالم العربي بشكل عام والسعودية بشكل خاص، أشد حاجة الى محاولة التعرف على هذه التحديات وابرازها للباحثين والقيادات الادارية، لنكون في منأى من تاثيراتها على المنظمات المدنية والامنية بشكل عام وعلى ادارات الموارد البشرية فيها بشكل خاص. والعمل على ايجاد الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لها والحد من اثارها. وبذلك تسعى هذه الدراسةإلى التعرف على رؤية المعنيين بالموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، للحد من أثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء هذه المنظمات، مما يجعلها قادرة على النمو والمنافسة ومواكبة التغيرات والمستجدات والعمل وفق الرؤى العالمية في ممارسة وإدارة الموارد البشرية وذلك تمشيا مع ظاهرة العولمة.

١ . ٢ مشكلة الدراسة

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة في الانفتاح، والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة، وتمثل هذه الظاهرة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية. ويؤكد (Aghazadeh) أن التقنية والعولمة كعناصر حيوية مؤثرة بشكل مباشر في مجال القوى البشرية. «وان على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والعمل على تطويرهم باستمرار والاحتفاظ بهم» (Aghazadeh,1999, 19 -32). فقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها واقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها. وكانت الإدارة العامة من أكثر الظواهر الاجتماعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة (السلمي. ٢٠٠١ : ١١-١٣).

ولما كانت النظم الإدارية هي نتاج تفاعل العديد من العوامل البيئية، فإن التطورات والتحديات التي تواجه الإدارة العامة في الوقت الحالي تستوجب إعادة النظر في تنظيم الأجهزة الإدارية، وفي إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج الإصلاح والتطوير على مستوى الدولة (عبدالوهاب، ٢٠٠١م، ١٦٥). فالبيئة المتغيرة تتطلب نوعا جديدا من المبادرات التي تعنى بالقدرة التنافسية والكفاءة. ولتحسين القدرة التنافسية للحكومة وكفاءتها، فمن

الضروري إعادة توجيه الخدمة المدنية لان نظم العاملين تمثل احد المجالات الرئيسية ضمن مسائل الإدارة والحكم(كيم، ٢٠٠٢ : ٨٩). وتأكيدا على ذلك يرى ميندنهول وآخرون ان على المنظمات الحكومية والخاصة في الدول النامية مسئولية كبيرة للتعامل مع معطيات القرن الواحد والعشرين، وذلك من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من تطوير مهارات وقدرات القيادات التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة إلى المستوى الذي يمكنهم من منافسة نظرائهم في البلدان المتقدمة لكي يتمكنوا من التعامل بفاعلية مع تحديات العولمة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسة والحضور العالمي (Mendenhall, et-al, 2003, 263-265).

وقد دلت العديد من الدراسات على أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية السعودية تواجه تحديات حالية ومستقبلية، من جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلال أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم مواءمتها للاحتياجات الوظيفية بالمنظمات، والتوجه الحكومي نحو إعادة الهيكلة للعديد من المنظمات، إضافة إلى عدم مواكبة أنظمة الخدمة المدنية للمستجدات والتطورات والتي أصبحت تشكل عبئا على المنظمات المدنية والأمنية، والحاجة إلى إيجاد التوازن بين المرونة المطلوبة والحرية التي يتعين منحها للأفراد للقيام بمهام وظائفهم وتقديم الخدمات العامة، وبين متطلبات المسئولية والرقابة الضرورية (الخواجه، ٢٠٠٢، الدريبي، ٢٠٠٣، السريحي، ٢٠٠٣، السعيد٢٠٠٣، العمري، ٢٠٠٣، رشيد ٢٠٠٤).

ولكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية من مواجهة تحديات العولمة، فان ذلك يتطلب توجها استراتيجيا ورؤية متعمقة للمستقبل، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وأنشطتها. وعلى ضؤ ذلك فانه يستوجب تبنى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة وتلبية احتياجات المستقبل.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: **ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟**

١ . ٣ تساؤلات الدراسة

تساؤل الدراسة الرئيس هو : ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض . ؟

ينبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية :

١ ـ ما تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على محاور الدراسة(مفهوم العولمة ، الوظائف والانشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية ، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، استراتيجيات غدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية لمواجهة تحديات العولمة ، الصعوبات التي تعيق تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة تحديات العولمة)؟ .

٢ ـ ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟ .

٣ ـ ما واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟ .

٤ ـ ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ؟ .

٥ ـ ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟ .

٦ ـ ما الصعوبات التي تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟ .

١ . ٤ أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة للدراسة في العناصر التالية :

١ ـ التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ، نوع

الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرباض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لمفهوم العولمة، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة، والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها .

٢ـ إستعراض التراكم الفكري والمعرفي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتعرف على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الداعمة للعولمة والمبشرة بها .

٣ـ التعرف على مستوى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفاهيم العولمة وتداعياتها .

٤ـ التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، وما تتطلبه في الوقت المعاصر من ممارسات واساليب ونظم تكفل لها أداء دورها وفق متطلبات عصر العولمة .

٥ـ تسليط الضؤ على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة . على إعتبار الأهمية القصوى للموارد البشرية وانها المورد القادر للتصدي لهذه التحديات .

٦ـ الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة للمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

٧ـ التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة بما يمكن من تجاوزها أو إقتراح الحلول المناسبة للحد منها .

١ . ٥ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الإدارة العربية، حيث يتسم موضوع إستراتيجات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الذي تتناوله هذا الدراسة بالجدة والتميز العلمي والعملي على السواء، نوضحها فيما يلي :

١ . ٥ . ١ الأهمية العلمية:

أ ـ محاولة سد الفراغ الواضح في أدبيات الإدارة العربية في هذا المجال خصوصا وان ظاهرة العولمة تحمل العديد من التحديات والتحولات في كافة المجالات وانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية .

ب ـ الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة للمنظمات المدنية والأمنية لمواجهة تحديات العولمة ، التي يمكن من خلال تطبيقها التصدي لهذه التحديات بما يتلاءم والبيئة السعودية . .

ج ـ وتكمن أيضاً أهمية هذه الدراسة في تعاظم المشكلات فيما تحمله العولمة من تحديات للإفراد والمنظمات والمجتمعات والتنافس المحموم على الموارد البشرية المؤهلة ، بما يجعل من التركيز على الموارد البشرية وتنميتها لمواكبة المستجدات والتغيرات المتسارعة والحادة أمراً ضرورياً ، لما لهذه الموارد البشرية من مضامين عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية وحضارية تتعدى انعكاساتها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي خصوصاً ونحن نعيش عصر العولمة .

١ . ٥ . ٢ الأهمية العملية

يأمل الباحث أن يكون هذا البحث قابلاً للتطبيق العملي في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض من خلال تبني ما يلي :

أ ـ تطبيق مفاهيم واستراتيجيات جديدة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض على ضؤ ما يتوصل له الباحث من نتائج وتوصيات .

ب ـ إن النجاح الذي حققته المنظمات العامة والخاصة في الدول المتقدمة من خلال تطبيق مفاهيم ورؤى جديدة في مجال الموارد البشرية لهو أكبر حافز لتبني هذه المفاهيم بما يتلاءم مع ثقافتنا وأوضاعنا ، خصوصاً وأن اتفاقية التجارة الدولية فتحت أبواب المنافسة على مصراعيها للجميع ، الأمر الذي يجعل من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية

بمختلف المنظمات والقطاعات في غاية الأهمية وذا مردود اقتصادي واجتماعي وأمني كبير .

١ . ٦ حدود ومحددات الدراسة

التزم الباحث بالحدود والمحددات التالية :

الحدود البشرية: نظرا لطبيعة هذه الدراسة المتعلقة بالكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية والعاملين بإدارات الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض .

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين والمهتمين بقضايا إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض .

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام١٤٢٧/ ١٤٢٨ هـ .

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، التي يمكن تبنيها في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، والصعوبات التي تعيق تطبيقها ، ومستوى إدراك العاملين لمفهوم العولمة . وسوف يتطرق الباحث إلى ما تناوله بعض الباحثين العرب والأجانب في دراساتهم للعولمة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية ، على ضؤ ما تشهده المنظمات المعاصرة من واقعا مختلفا نتيجة للتحولات العديدة وتأثيراتها على المنظمات المدنية والأمنية .

محددات الدراسة: واجه الباحث صعوبة في الحصول على البيانات المتعلقة بالمنظمات المبحوثة ، مثل : الاهداف ، والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لإدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى عدم التجاوب الفعال في تعبئة استبانة الدراسة بالكمية التي كان الباحث يامل الحصول عليها .

١ . ٧ مفاهيم ومصطلحات الدراسة

١ . ٧ . ١ إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها«إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غايتها المرجوة. إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق ألذات، ويوفر لهم نوعيات مناسبة من الحياة الوظيفية(رشيد، ٢٠٠٤ :١٣). .

التعريف الاجرائي : تعرف إدارة الموارد البشرية اجرائيا بأنها إحدى وظائف المنظمة التي تعنى باستقطاب بالموارد البشرية والمحافظة عليها، وتطويرها، وتكيفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات، وتعزز تنوعها، والتوجه للأخذ بالمعايير العالمية في أعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمات المدنية والأمنية في ظل العولمة.

١ . ٧ . ٢ العولمـــة Globalization

هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد لمصطلح العولمة وبمراجعة الباحث لعدد من الأدبيات العربية والأجنبية، اتضح عدم إمكانية حصر مصطلح العولمة في تعريف واحد. وسوف نتطرق له من حيث عمومية مفهومه ومن ثم من حيث علاقته بادارة الموارد البشرية، كما يلي:

أولا: المفهوم العام لمصطلح العولمة

العولمة لغويا تعني جعل الشيء على مستوى عالمي أو إكسابه طابع العالمية وجعل تطبيقه عالميا. ولم يتفق معظم المفكرين العرب على مصطلح موحد لمفهوم ظاهرة العولمة من حيث

المدلول اللغوي . فقد أسماها البعض التدويل ، وأسماها البعض الآخر العالمية وآخرون أطلقوا عليها الكوكبة . ومصطلح العولمة التي هي على وزن فوعلة ، تدل على تحويل الشيء إلى وضعية أخرى . وترى بن ميرة(٢٠٠٥) ان العولمة هي : وضع الشيء على مستوى العالم؛ وهي المصطلح الذي يقابل(Globalization) ويعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل (بن ميرة، ٢٠٠٥ : ٣١-٣٢) .

وتناول بعض الباحثين مصطلح العولمة من جوانب متعددة نورد منها ما يلي :

١ ـ «العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وبيئيا . وتدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية والابتكار التكنولوجي والإنتاجية»(عمارة، ٢٠٠٠ : ٢١) .

٢ ـ «التداخل الواضح لأمور الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك، دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة ، والإنتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة دون حاجة إلى إجراءات حكومية»(مسعد، ٢٠٠٦) .

ثانيا: المصطلح من حيث علاقته بإدارة الموارد البشرية

١ ـ «هي الجهة المعنية بالسياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي»(Bernardin, 2003,6) .

٢ ـ «هي إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالميا» (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004, 12)

ولان الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية فيمكن تعريف العولمة إجرائيا بأنها : ظاهرة تواجهها المنظمات ، وتفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات والمعارف الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما تفرضه العولمة وآلياتها من تنافس محموم من جراء إذابة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات والأموال والأفراد على المستوى العالمي .

١ . ٧ . ٣ تحديات إدارة الموارد البشرية

كلمة تحدي : عرفها القاموس الجديد للطلاب (١٩٧٩) بمعنى يتحدى، تحد، تحدى الرجل : أي سابقه وغالبه. وعرفها ثابت(١٤٠٥) اصطلاحا بأنها «مجموعة من الممارسات والضغوط الظاهرة أو المبطنة من قبل أمة أو مجتمع متطور ضد أمة أو مجتمع أقل تطورا بهدف إخضاعه والهيمنة الفكرية عليه بقصد استلاب هويته الفكرية والحضارية والوصول إلى حالة يجد نفسه منقادا وتابعا لحضارة أو ثقافة ألأمة ألأقوى وإن اختلف في العقيدة والتاريخ والسلوك» (ثابت، ١٤٠٥ : ٣٣٧).

والتعريف الإجرائي لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة في هذه الدراسة، بانها المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، لاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والأمنية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجالات العمل، ومتطلبات اتفاقيات التجارة العالمية ذات العلاقة بالموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

١ . ٧ . ٤ الإستراتيجية

يرجع معظم الكتاب اصل كلمة «استراتيجية Strategy» إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس«Strategos» وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. ومعنى المصطلح إداريا سيتم إيضاحة فيما يلي :

١ ـ يعرف شاندلر Chandeler مصطلح الاستراتيجية على أنها«تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات» (المغربي، ١٩٩٨ : ٣٣).

٢ ـ «عملية تحديد ألاهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب» (الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٥).

أما من حيث علاقة المصطلح بإدارة الموارد البشرية فتم تعريفه كالتالي :

«ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شئوون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم» (عقيلي ، ٢٠٠٥ : ٧١) .

ومن حيث المنظور العالمي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي «دمج استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة، وقيادة وإدارة التغيير، وبناء ثقافة تنوعيه، وتأهيل وتطوير قيادات على مستوى عالمي»(Mendenhall, et-al, 2003, 264) .

التعريف الإجرائي لمصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو : العناية بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجيا .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢ . الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

برز مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، وازدادت أهميته في خضم ما أحدثته العولمة وآلياتها من زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال فتح الأسواق أمام السلع والخدمات، والتدفق السريع لرؤوس الأموال والافراد، وحرية الحركة للفكر والمعرفة. واقتضت التحولات المعاصرة التي تعيشها المنظمات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية، إلى تزايد حدة المنافسة ليس على المستوى المحلي وإنما على المستوى العالمي، وإلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأغلى والأهم الذي يمكن المنظمات من الاستمرارية والتنافسية. وقد أدت هذه التغيرات والتحولات إلى تغير في أهداف إدارة الموارد البشرية ومقاصدها عما كانت عليه في السابق، وأصبحت استراتيجياتها الخاصة ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

وقد برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، أدت إلى تغير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية تلعب الموارد البشرية فيها الدور الأساسي.

ويتناول الباحث في هذا الفصل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها وما تشكله الاختلافات البيئية والفكرية بين الباحثين والمفكرين من تباين واختلافات في منطلقاتها. وتأتي أهدافها التي تُعبر في النهاية عن أهداف المنظمة، والتي تشمل أهدافاً للعاملين وأخرى على مستوى المنظمة ومن ثم على مستوى المجتمع. إضافة إلى تناول وظائف إدارة الموارد البشرية على مختلف المستويات، وفق المنظور الاستراتيجي.

ولأن هذه الدراسة تتعلق باستراتجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة فقد تطرق الباحث إلى العولمة ومفاهيمها وأبعادها، والتباين في وجهات النظر بين المفكرين عن

حقيقة العولمة وماهيتها، وما أدت إليه من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية. كما تم التعرف على تأثيرها على المنظمات المعاصرة وعلى الفكر الإداري باعتبار الإدارة ظاهرة اجتماعية تتأثر بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقة العولمة وتأثيرات التكنولوجيا وانعكاس ذلك على المنظمات، مما جعلها بمختلف مستوياتها وأنشطتها ومكان تواجدها في حالة تغير مستمر في أعمالها وقيمها وثقافتها وممارستها.

ثم تطرق الباحث إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتي تتمثل في تحديات عديدة توصل الباحث إلى تحديد عشرة تحديات، تمثل الأهم والأبرز على ضوء مراجعته للأدبيات المعاصرة وما تناوله الباحثون والمفكرون خصوصاً الغربيين، وبعض الباحثين العرب. ويتطلب التعامل مع العولمة وآلياتها إلى وجود أنظمة تعليمية وسياسات للبحوث والتطوير متقدمة تمكن من الاستفادة من ايجابيات العولمة والحد من سلبياتها. ولأن الصلة بين التعليم وسوق العمل هي صلة ديناميكية ومترابطة، وبالتالي فان تفاعل الأنظمة التعليمية وسوق العمل تنعكس تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها. إن قدرة أية منظمة على المنافسة يكمن في نجاحها في جذب الأفراد المؤهلين القادرين على الإبداع والابتكار بما يمكنها من تحقيق أفضلية تنافسية في بيئة تنطوي على منافسات حادة.

وعلى ضوء ذلك ياتي الاهتمام المتزايد بالمعرفة، الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية. مما جعل الاهتمام بتنمية وخلق المعرفة للمنظمة من أولوياتها، وذلك من خلال تمكين العاملين من تبادل المعارف والمهارات و خلقها وتجديدها وخزنها لتشكيل قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها. وتشكل الثورة التقنية تحدياً لكل أوجه الحياة والأفراد، والمجتمعات، والمنظمات لما تمثله من سرعة التغيرات والمستجدات في تقنياتها، وما يتطلبه من إعادة النظر في كثير من الأنظمة والممارسات وما تتطلبه من إحداث وظائف، ونوعية عمالة مختلفة ومتعددة في احتياجاتها، وانعكاس ذلك على هيكل العمالة والمهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة في قوة العمل.

وبذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في الكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية وأنظمة الحوافز والتعويضات والتعامل مع فئات جديدة من العاملين، وتحول مكان العمل. كما ان

الاهتمام بتطوير الموارد البشرية يجب ان يـأخذ الأولوية بما يمكن من تحسين مستوى أداء المنظمات. ولأنه لابد من إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، فقد قام الباحث باقتراح بعض الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة هذه التحديات والحد من تأثيراتها على المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وسوف تخضع للاختبار عند إجراء المسح الميداني.

٢ .١ إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وخلال مراحل تطورها، أخذت ممارساتها عدة مسميات تمشياً مع التطور في الفكر الإداري والتنظيمي حتى وصلت الى وضعها الراهن.

وقدأتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد. ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. فقد اطلق مصطلح إدارة الافراد في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماما خاصا عند إنطلاقة المشاريع الصناعية في بداية القرن العشرين واطلق عليها مسمى إدارة الافراد والعلاقات الصناعية، والتي اعطت اهتمام خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم او مع نقاباتهم واتحاداتهم. ولكن استمرار اصحاب العمل في تجاهل اهداف العاملين ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى الى بروز العديد من المشكلات والقيم الانسانية في العمل، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الانسانية، التي قامت بدراسة اثر معنوية العمال على الكفاءة الانتاجية، وبرز مصطلح إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، كنتيجة لزيادة الوعي باهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني خلافا لما كان الوضع عليه في السابق. وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الإدارة العامة فقد شاعت تسمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشئون العاملين فيها. وتوافقاً مع تطور الفكر الإداري وبروز اهمية المورد البشري بما يملكه من طاقات

ابداعية وابتكارية جعلت منه المورد الاغلى والأهم للمنظمات على مختلف انشطتها، ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة. وقد كانت سنة ١٩٩٠م هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتمشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات. ويسهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة وبروز أهميته على المستوى الوطني، كما انه ينبه إلى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات والمنظمات. (حسن، ١٩٩٩، علاقي، ١٩٩٩، رشيد، ٢٠٠٤، القحطاني، ٢٠٠٥، الكبيسي عامر، ٢٠٠٥).

ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبدايات هذا القرن. لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والإتصالات تقارباً بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين والانتشار المعرفي. ولعبت شبكة الانترنت كإحدى ثورات التكنولوجيا المحور الأساس في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري. وهذا يدعو إلى استمرارية التطور في الفكر الإداري لمجاراة التطورات المتسارعة والتي أصبح العالم كله ميداناً واسعا لها، بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية، حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني.

٢ . ١ . ١ ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويُعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم. «وتعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد»(علاقي، ١٤٢٠ : ٥٩). ويعرفها إيفانسفيتش بأنها«الإدارة الفعالة The Effective Management للعاملين في المنظمة». بمعنى أن يكون العاملين أكثر إنتاجية

ورضا (Ivancevich,2003, 1) . كما يعرفها ديسلر بأنها«مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه» (ديسلر٢٠٠٣ :٣٩) . وتعرف البرنوطي إدارة الموارد البشرية بانها « عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخداماتها ، وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة» (البرنوطي ، ٢٠٠٤ : ١٧) .

كما تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها «الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع»(الهيتي ، ٢٠٠٥ : ٣١) . ويتسق هذا التعريف مع عدة تعريفات لمفكري وباحثي إدارة الموارد البشرية ، ومنها تعريف شولرحيث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع» . (هاشم ، د ت : ٣٥) .

كما عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها « ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة» (القحطاني ، ٢٠٠٥ : ٢٢) .

ويؤكد اساوا ثابا أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على مبادئ أساسية هي :

١ ـ إن المنظمات ليست المعدات ، والمباني ، وإنما هي الأشخاص الذين يديرون المنظمة .

٢ ـ إن إدارة الموارد البشرية تُسهم في تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة .

٣ ـ ضرورة تكامل جميع القرارات ذات العلاقة بالعاملين .

٤ ـ إن القرارات يجب أن تكون ذات تأثير فعال على المنظمة .

وخلص اساوا ثابا إلى إستنباط ثلاثة تعاريف لإدارة الموارد البشرية بناءً على المبادئ الأساسية السابقة ، وهذه التعاريف هي :

١ ـ هي مجموعة من القرارات المتكاملة التي تشكل عمليات التوظيف بالمنظمة بما يمكن المنظمة والعاملين من تحقيق أهدافهم .

٢ ـ أنها تعنى بالبعد البشري في الإدارة حيث أن كل منظمة تتكون من مجموعة أشخاص ، تتطلب خدماتهم ، وتطور مهاراتهم ، وتحفزهم للأداء المتميز والتأكد من استمرارية التزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق أهداف المنظمة .

٣ ـ أنها تخطيط Planning ، وتنظيم Organizing ، وتوجيه Directing ، ومراقبة Controlling ، لتطوير Development ، ومكافأة Compensation ، وتكامل Integration ، وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع (Aswathappa, 2005, 5) .

ويختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان سائداً من قبل . ففي ظل العولمة (Global Human Resource Management) تعرف «بأنها السياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي» (Bernardin,2003, 6) .

ويعرفها سبارو بأنها إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالمياً (Global Rlues-Set) (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004, 12) .

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة بأنها : إحدى وظائف المنظمة التي تعنى باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها ، وتطويرها ، وتكيفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات ، وتعزز تنوعها ، والتوجه للأخذ بالمعايير العالمية في أعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمات في ظل العولمة .

ومن التعاريف ألسابقة يرى الباحث ان هناك عناصر رئيسة مشتركة إلى حد ما يمكن استنباطها من هذه المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية ، نوجزها فيما يلي :

١ ـ التأكيد على زيادة فاعلية الموارد البشرية . .

٢ ـ الاهتمام بإدارة العنصر البشري وأنه من خلال التطوير والتحفيز يستطيع العاملون تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة .

٣ ـ التركيز على الدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية بين الأفراد والمنظمات والمجتمع .

٤ ـ مشاركة قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية واعتبار المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية كعناصر أساسية في الخطط الاستراتيجية الحالية والمستقبلية .

٥ ـ إن النظم والاجراءات التي تتبناها المنظمات ذات تأثير مباشر على أداء العاملين .

٦ ـ إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف الأساسية بالمنظمة .

٧ ـ التأكيد على الحفاظ على الموارد البشرية بصفتها أغلى الموارد للمنظمة والمجتمع .

٨ ـ ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية يجب أن ينطلق أولا من إدارة الموارد البشرية من اجل كسب الطاقات البشرية واستثمارها بفاعلية .

٩ ـ ان تتم إدارة وظائف الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالمياً لمواجهة تحديات العولمة .

وتتمتع إدارة الموارد البشرية ـ كإحدى وظائف المنظمة ـ بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة . وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات . فقد أوضح ألفرت (Alvert, 1990) في تقرير تناول مئة منظمة أمريكية ناجحة في سنة ١٩٩٠م ، إن هذه المنظمات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية :

١ ـ ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرةً .

٢ ـ إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم .

٣ ـ تخويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

٤ ـ تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة . (الموسوي ، ٢٠٠٤ : ٢١) .

وقد باتت قضية التنمية البشرية ، وتعظيم أهمية رأس المال الذكي أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أفضل استثمارات هذا القرن ، وازدادت أهمية العنصر البشري في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة ، إلى درجة أصبحت تمثل جزءاً كبيراً من العملية التطويرية الكلية للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال بحيث تمثل عنصراً حاسماً في ضوء ما تشكله التكتلات الاقتصادية التي تمثل سمة رئيسة من سمات العصر (عامر ، ٢٠٠٤ : ٢٨٧ ـ ٢٨٨) .

وتتباين أهمية الموارد البشرية من بلد لآخر ، ومن منظمة لأخرى ، حسب طبيعة عملها ، وحجم نشاطها ، وعدد العاملين فيها ، وانتشارها الجغرافي ، ومدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال ، وجود النقابات ومدى قوتها ، وفلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري ، وإستراتيجية المنظمة المستقبلية (عقيلي ، ٢٠٠٥ : ٤٩) .

ولأن دور إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الإجرائية والروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين أو لحركتهم ، إلى مهام تعنى بعمليات وضع الخطط ورسم الإستراتيجيات وإجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات وتوقعات المستقبل . كما أن مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً وتخصصاً . وكذلك مكانتها ومواقعها الوظيفية في السلم الهرمي قد تصاعد وتقدم إلى أعلى المستويات التنظيمية ، بسبب تزايد الدور الذي تلعبه إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (الكبيسي ، عامر ، ٢٠٠٥ : ١١ ـ ١٢) .

إضافة الى ان التطورات الحديثة أسهمت في إعادة التفكير في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين والتدريب والتنمية والحفز وتقييم الأداء وغيرها على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي (المرسى ، ٢٠٠٦ : ٨٣)

٢ . ١ . ٢ أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعاله . وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً . كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (زايد، ٢٠٠٣ : ٣٦) . ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين . يتم تحديدها بوضوح فيما يلي : (القحطاني، ٢٠٠٥ : ٢٣-٢٤) .

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع

المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص . ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية . وتمكينهم من إستثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الإستثمارات . بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل . وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع .

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً . فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والإقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف . والإستفادة القصوى من جهودهم . والمحافظة على إستمراريتهم في العمل في المنظمة .

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين

كما يوجد اهداف للمجتمع وللمنظمة ، فإن هناك ايضا أهداف للعاملين ، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنه . وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري . وإشاعة العلاقات الإنسانية

الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالإنتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الإتصالات وحرية الحركة والإستقلال داخل المنظمة . وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم .

ويرى اساوا ثابا أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق المنظمة لأهدافها . ويوضح ان ألاهداف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي : (Aswathappa, 2005, 23) .

١ ـ أهداف اجتماعية

يجب على المنظمة الإستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين .

٢ ـ أهداف تنظيمية

ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة ، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية .

٣ ـ أهداف وظيفية

أن تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي إحتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية . وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائماً بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها .

٤ ـ أهداف شخصية

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية ، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم . حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يتركون العمل وبالتالي يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها .

٢ .١ .٣ وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى . فيرى علاقي بان وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطات رئيسية منها ، التخطيط ، والتنمية ، والتعويض ، وعلاقات الموظفين(علاقي ، ١٩٩٩ : ٧٧) .

كما أن ألاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دورا اكبر لتصبح استراتيجية التوجه . وذلك للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة . فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشان العاملين والمنظمة على كافة المستويات التنظيمية(مصطفى ، ١٩٩٩ : ٤٦) .

وتتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من أربع وظائف رئيسية ، هي : (مصطفى ، ٢٠٠١ : ٥٠٣-٥٦٤)

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف ، ومتطلبات شغلها ، وإيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين . وتحديد الإحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة .

ثانياً: الاستقطاب والإختيار والتعيين

تعد من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في إنتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة وذلك بإستخدام أدوات الإستقطاب والإختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية ، الإختبارات ، الإستفسار من الموظفين ، الكشف الطبي ، ومن ثم انهاء اجراءات تعيينهم .

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية

ويقصد بها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: تقييم الأداء

ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم.

ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعدا آخر، حيث برزت العمالة المعرفية كعنصر اساسي في تمكين المنظمات من النمو والاستمرارية. وهو ما أشار إليه الكبيسي(٢٠٠٥) بان الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات أوجدت عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل وان استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن ان يتم بالطرق التقليدية. وبالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين والباحثين وتباينهم الثقافي والاجتماعي، إضافة إلى عنصري الزمان والمكان. (الكبيسي، عامر، ٢٠٠٥ : ٢٥).

وياتي التحول في وظائف إدارة الموارد البشرية تمشيا مع معطيات ظاهرة العولمة التي ابرزت عناية خاصة بعمالة المعرفة، وتبني معايير عالمية للاستقطاب والاختيار، والاهتمام بالتوجه المستقبلي في أعمالها. وقد لخص باتنياك وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في التالي:

١ ـ التأكيد على أن المنظمة تعمل في برامجها للموارد البشرية ضمن إطار إتاحة فرص متساوية للتوظيف للجميع والإلتزام بجميع المتطلبات الحكومية في ذلك.

٢ ـ القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.

٣ ـ تحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية لتمكينها من تحقيق أهدافها من حيث توفر الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات المطلوبة وتطوير خطط لمواجهة تلك الإحتياجات.

٤ ـ استقطاب وإختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

٥ ـ توجيه وتدريب العاملين .

٦ ـ تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية .

٧ ـ تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت .

٨ ـ مساعدة العاملين في تطوير مساراتهم المهنية .

٩ ـ تصميم وتنفيذ نظام الأجور لجميع العاملين . (Pattanayak, 2006, 11) .

٢ . ١ . ٤ إدارة الموارد البشرية والبيئة

يمكن تصنيف علاقة إدارة الموارد البشرية بالبيئة إلى نمطين من العلاقات تتعلق إحداها بالبيئة الخارجية والأخرى بالبيئة الداخلية ، حسب ما اشار جاكسون لذلك ، نوضحها فيما يلي : (Jackson&Schuler, 1995, 237-264)

أولاً: إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية

في الوقت الحاضر تتطلب ادارة الموارد البشرية استقراء العوامل الخارجية في بيئتها والتعامل معها بما يخدم المنظمة في تحقيق اهدافها . ويمكن تحديد العوامل البيئة الخارجية المؤثرة عليها فيما يلي :

١ ـ البيئة الاجتماعية والقانونية والسياسية

تتأثر إدارة الموارد البشرية بالأنظمة التشريعية والقانونية الحكومية ، إضافة إلى البيئة الاجتماعية والسياسية ، وقدرتها على التعامل معها بكل معطياتها وتفعيل إجراءاتها وأنظمتها بحيث تكون متكيفة مع البيئة ككل . وكذلك الحال عندما تعمل المنظمة في البيئة العالمية فإن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات سياسية واجتماعية وقانونية مختلفة تتطلب منها التكيف مع تأثيراتها .

٢ ـ الاتحادات النقابية

شهدت معظم المجتمعات تقلص في تأثير النقابات على المنظمات من جراء تأثير القوى البيئية في إعادة النظر في التشريعات ، والمنافسة العالمية ، والتحول نحو اقتصاد الخدمات .

حيث تحولت معظم النقابات من لعب دورها التقليدي بفرض قواعدها وأنظمتها على المنظمات إلى بناء علاقات تفاهم وتفاوض مستمر للتوصل إلى حلول وسطية في مواضيع مثل، تصميم الفرق، والتوجه بالفرق، خطط الأجور، إجراءات الاختيار والتعيين. وينبغي على المنظمات ذات التوجه العالمي التعرف على أنظمة وقوانين الإتحادات العمالية في البلدان المختلفة.

٣ ـ أوضاع سوق العمل

يمكن تصنيف أوضاع سوق العمل بالعديد من المحددات تتضمن، مستوى البطالة، تنوع العمالة، وهيكل العمالة. فعندما ترتفع نسبة البطالة في أي مجتمع فإنها تؤثر على هيكل الأجور، وضعف الطلب على عمالة جديدة. حالات الغياب والفصل والاستقالة تتقلص في حالة البيئة المتزايدة فيها نسبة البطالة وتختلف كذلك استراتيجيات التعيين والاختيار حيث تستخدم المنظمات إجراءات وأنظمة أكثر تعقيداً. بينما في حالة انخفاض معدلات البطالة في بيئة ما فإن المنظمات تعمل على تسهيل شروط التعيين، ومنح الحوافز، والرواتب المجزية لكي تحصل على احتياجاتها من العاملين، إضافة إلى أنها تعمل على الحفاظ على موظفيها باستخدام أساليب وأنظمة تشجيعية تمكن من بقاء الموظفين والحفاظ عليهم.

٤ ـ الثقافة الوطنية

العولمة والاقتصاديات الوطنية وثورة المنظمات المتعددة الجنسيات، أدت إلى زيادة الاهتمام وتوثيق الاختلافات في كيفية إدارة الموارد البشرية لأعمالها. فهناك ثقافات راسخة لكل مجتمع (قيم، معايير، عادات) يلزم على المنظمات استيعاب اختلافاتها والعمل من خلالها لكي تستطيع إدارة مواردها البشرية بفاعلية.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية والبيئة الداخلية

هناك مؤثرات عديدة للبيئة الداخلية للمنظمة على أداء وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها:

١ ـ التقنية

تلعب دورا فاعلا في حياة المنظمات المعاصرة بما تقدمه من تسهيلات وخدمات وانعكاس ذلك على الهياكل وطرق الاتصال ونوعية العمالة وأماكن العمل.

٢ ـ الهياكل

تحدد المهام والمسئوليات بين الأفراد والإدارات، وعلاقات التقارير الرسمية، وتجميع الأشخاص بالمنظمة.

٣ ـ الحجم

إدارة الموارد البشرية تختلف مهامها وأنشطتها باختلاف احجام المنظمات، من حيث إجراءات التوظيف والأجور ومشاركة العاملين والتمكين. حيث تميل المنظمات الكبيرة للتعقيد في إجراءات التوظيف والتدريب ومنح الحوافز والمكافآت.

٤ ـ استراتيجيات المنظمة

تختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة باختلاف توجهاتها. فعند تبني استراتيجيات مستقبلية التوجه تهدف إلى تقديم خدمات ومنتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة، فان ذلك يتطلب عمالة أكثر إبداعية ولديهم مرونة في الحركة وتعطي عناية لعمليات التوظيف والحوافز. وعندما تطبق الاستراتيجيات التحليلية فإنها تركز على النمو الداخلي وتسعى إلى تطوير منتجاتها وخدماتها مع الإبقاء على عمالتها ومنحهم المكافآت المجزية وتكون عمليات الاختيار والتوظيف فقط للعمالة عالية التأهيل. وفي حالة تبني الاستراتيجية الدفاعية فإنها تسعى إلى الثبات بالمحافظة على مستوى منتجاتها وعملائها وهي في هذه الوضعية لا تسعى إلى استقطاب عمالة جديدة وإنما تركز على تطوير العمالة الحالية.

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من التطورات الفكرية، تمشيا مع التطور في الفكر الإداري بشكل عام. وقد تباينت أهدافها ومهامها من مرحلة إلى أخرى، حسب ما تقتضيه الظروف البيئية المحيطة. وفي ظل العولمة أخذت إدارة الموارد البشرية أبعاداً أخرى تمشيا مع ما فرضته العولمة وآلياتها من ضغوط على المجتمعات والمنظمات بها بشكل عام، وعلى المنظمات الحكومية وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص.

٢ . ٢ العـولمــــــة

٢ . ٢ . ١ مفهوم العولمة

فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لابد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبيات . فالدخول في العولمة لم يعد خيارا وانما اصبح ضرورة تتطلبها المعطيات المعاصرة ويفرضها الواقع الاقتصادي والتقني والسياسي والثقافي . وقد اطلق مصطلح العولمة على الظاهرة في اللغة العربية للدلالة على هذا المفهوم الجديد ويقابله في اللغة الانجليزية (Globalization) . كما أطلق عل مصطلح العولمة مسميات أخرى مثل« العالمية» و «الكوكبة» . وهناك من يرى ان العولمة تختلف عن العالمية . فالعولمة إرادة للهيمنة ، والعالمية احتواء العالم والانفتاح على ما هو عالمي وكوني(الجابري ،١٩٩٨ : ٢٩٧) . بينما يرى الصياد ان العولمة ليست الكوكبة ، وانها ليست هدفا في حد ذاتها ، وإنما هي مرحلة من مراحل تطور البشرية وان نتائجها لم تكتمل بعد . ويرى ان الكوكبة هي مرحلة ما بعد العولمة وتعني الاتصال والانتقال بين الكواكب . (الصياد ، ٢٠٠٢ : ١٥١-١٥٢) .

وقد ثار كثير من الجدل حول مفهوم العولمة ، وتعددت تعاريف العولمة بتعدد نشاطاتها ، ومن هنا نشأت صعوبة في صياغة تعريف مفرد لها يصف بكل دقة نشاطاتها المتعددة . ولقد برز العديد من الكتاب في محاولة لتحديد مفهوم للعولمة وتزخر المطبوعات الحديثة بتعاريف متعددة للعولمة بإختلاف مدلولاتها .

فمن حيث مدلولها التاريخي ، يعرفها جورج طربيش بأنها« الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، مثلما كانت القومية هي الظاهرة لنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن الواحد والعشرين» (المحنة ، ٢٠٠١ : ١١٤) . ومن حيث مدلولها الاقتصادي يعرفها صندوق النقد الدولي بأنها«التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله«(السيد ، ٢٠٠٢ : ٨) .

ومن حيث مدلول العولمة السياسي فتعرف بأنها« تقليص فاعلية الدولة أو تقليل دورها، وإعتبار الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكا للدولة في صنع قراراتها السياسية»(الوالي، ٢٠٠٣ : ٢٨). ومن حيث مدلولها الإجتماعي فتعرف بأنها «الحركة التي يتم بموجبها انتشار مبادئ وأسس ونظم وهياكل متقاربة أو متشابهة في المجتمعات العالمية(المصري، ٢٠٠٤ : ٢١).

وفي تعريف لمدلولها الحضاري فإنها« تكامل الحضارات، وإحتفاظ كل منها بخصائصها وليس سيادة واحدة منها » (نور ، ٢٠٠٥ : ٢٧). ومن حيث مدلولها التقني تعرف العولمة بأنها«نظام عالمي جديد يقوم على العقل الالكتروني والثورة المعلوماتية القائمة على الإبداع التقني غير المحدود دون أدنى اعتبار للحضارات والقيم والثقافات والحدود الجغرافية والسياسية للدول»(المسلم، ١٤٢٦ : ٢٧٤).

ويرى الباحث ان التباينات في تعريف العولمة يخضع للانتماءات الفكرية والثقافية للمفكرين ويعزز طرح المفهوم للمزيد من التعمق والتفسير . ولان الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية فيمكن تعريف العولمة إجرائيا بأنها«ظاهرة تواجهها المنظمات، وتفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات والمعارف الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما تفرضه العولمة وآلياتها من تنافس محموم من جراء إذابة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات والأموال والأفراد على المستوى العالمي» .

٢ .٢ .٢ المواقف والاتجاهات نحو العولمة

تباينت مواقف الباحثين والكتاب والفلاسفة من ظاهرة العولمة فهناك من يؤيدونها وآخرون يعارضونها وهناك دعاة التوفيقية . ويفسر كل من هيلد، مكجرو، قولدبلاة، بيرراتون (Held, Mc Grew, Goldplah, Perraton, 1999) العولمة من خلال تصنيف المنظورات المتعددة لها، حيث قدموها من خلال ثلاث مدارس فكرية هي :

١ ـ العولمانيون :(Globalatists) أشخاص يرون أن العولمة واقع حقيقي وتطور محتوم .

حيث حولت العالم إلى حالة من التواصل والتشابك العميق ومشاركة إجتماعية واسعة، وسبق وعهد جديد للتاريخ الإنساني.

٢ ـ المشككون: (Sceptics) يرون أن العولمة أسطورة أيدلوجية أكثر منها واقعية . حيث يرون أن الحكومات لازالت تفرض سيطرتها على مجتمعاتها وعلى إقتصادياتها وأن الحدود الدولية لازالت قائمة بمعناها التقليدي. ويرون أن العالم لازال أكثر تقسيماً ، وأن فجوات التزاوج موجودة بين الأمم ، والمعتقدات ، والمجتمعات كما هو الحال أيضاً بين مستويات الدخول للأفراد ، وتوزيع الرفاهية ، والدخول لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، والأيدولوجيات الثقافية التي تنمو من خلال التباين في توزيع الدخل .

كما أن النزاعات والصراعات بين الدول، والثقافات، والمجموعات الدينية إزدادت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. إضافة إلى زيادة النزاعات والصراعات داخل الدول نفسها أكثر مما هو بين الدول ذاتها وأصبحت أكثر تكرار ودموية وإطالة بل أن العالم اليوم أصبح أكثر خطورة من الناحية الأمنية. كما أن حقوق الإنسان، الديموغرافية، والرخاء الإجتماعي، وجودة البيئة أصبحت ضحية من جراء المنافسة الإقتصادية والتجارية.

٣ـ التحويليون أو التدرجيون :(Transformationalists) هؤلاء يأخذون الجانب الإيجابي بين الرؤيتين السابقتين حيث يتفقون أن هناك شكلاً من أنشطة العولمة تؤثر على نمو تحول في المجالات الإجتماعية، السياسية، والتغيرات الإقتصادية من أجل مجاراة المجتمعات الحديثة، والنظام العالمي. فالعولمة موجودة، مع ما تحمله من فرص ومهددات للمجتمعات على مستوى العالم. حيث يرون أن العولمة مرحلة تاريخية ديناميكية وعملية لا نهائية.

ويرى بعض المفكرين العرب العولمة من جوانب متعددة تتفق وما سبق الإشارة إليه إلى حد ما. فهناك من يرى ان الدخول في العولمة لم يعد خيارا، وإنما أصبح ضرورة يفرضها الواقع والتطور العلمي والتكنولوجي، بل ومصلحة الدول ذاتها(عمارة، ٢٠٠٠ : ٢١). كما

أنها تمكن البشر من التواصل والتفاعل والتأثير اكبر وأعمق. وهي تؤدي إلى تكثيف الروابط بين سكان العالم وذلك بفعل العوامل والآليات ذات القدرة على عبور وتجاوز حدود العالم الجغرافية التقليدية (شبكشي، ٢٠٠١ :٨). والعولمة من وجهة نظر آخرين «ظاهرة حتمية تاريخية لا مفر منها، لأنها وليدة التقدم التكنولوجي الذي يعتقدون أيضا أنها ظاهرة حتمية. وهم يدافعون عن العولمة باسم الحرية والرفاهية والإنسانية والأخلاق والمبادئ القويمة والجمال والعقلانية»(السيد، ٢٠٠٢ : ١١).

وهناك من يرى أنها تتيح فرص واعدة للتنمية والتعاون ومن ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة للمجتمعات على نطاق الكرة الأرضية، وأنها تحفز على المبادرة الفردية وتشجع على الابتكار، وتحفز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء بحيث تلبي مخرجات هذه المؤسسات احتياجات ومتطلبات العولمة. ومن أنها «أي العولمة» توفر معطيات اقتصادية جديدة من خلال الاعتماد على اقتصاد السوق بما يمكن الدول من تعزيز قدراتها التصديرية واكتساب الأسواق الدولية(الموسوي، ٢٠٠٤ : ٢٨٣-٢٨٧). ويرى الحسني أن من يعي العولمة ويتعمق في فلسفتها وتفاعلاتها ومدلولاتها لن يستطيع ان يشهد على براءتها من جميع التهم الموجهة إليها. إلا أن هذه الظاهرة لاينبغي الوقوف أمامها كالمتفرج عن بعد أو المتردد في إتخاذ القرار، فالمكاسب تاتي من الانخراط في نظامها ودراسة مناهجها ومجادلة منتقديها والتعمق في مداخلها ومخارجها(الحسني، ٢٠٠٦ :٣٩).

وأما معارضوها فيرون أنها تفقد الدول سيادتها الوطنية، وزيادة التهميش والاستعباد الاجتماعي، وارتكاز الاقتصاد في يد مجموعة من الشركات التكنولوجية والمالية والشركات العابرة وتحقيقها لأرباح خيالية فوق إدارة الحكومات والمؤسسات الاقتصادية والمالية الوطنية، كما أنها تشجع المضاربة والاستثمار في الأموال والعقارات بدلاً من استثمارها في حركة التجارة والسلع والخدمات مما يضر اقتصاديات الدول النامية، وأنها تؤدي إلى انتشار ظاهرة البطالة وتراجع الاهتمام بالخدمات الاجتماعية كالتعليم والصحة والإسكان والأمن وخلافه. فيرى الجابري(١٩٩٨) ان العولمة نظام يقفز على الدولة والأمة والوطن: نظام يريد رفع الحواجز والحدود أمام الشبكات والمؤسسات والشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي إذابة الدولة الوطنية

وجعل دورها يقتصر على القيام بدور الدركي(الحارس) لشبكات الهيمنة العالمية (الجابري، ١٩٩٨ :٣٠٣). كما تؤدي العولمة الى اضعاف سلطة الدولة وتآكل مبدأ السيادة الوطنية، ولاسيما في الدول النامية. حيث تدفع بها الضغوط الدولية إلى المزيد من التفريط المستمر في استقلالية قرارها الوطني والتنازل عن مبدأ السيادة الوطنية. وبالتالي سيؤدي اضعاف دور الدولة حتما الى إيقاظ أطر الإنتماء للقبيلة والمذهب والعرق. وهو ماسيؤدي الى المزيد من الصراعات، وبالتالي عدم الاستقرار السياسي(منصور، ٢٠٠٣ :١٢٨). ويؤكد أيضا المعارضون للعولمة، أنه خلاف سلبياتها الاقتصادية على المجتمعات إلا أن هناك أيضاً مضار سياسية تتمحور حول التبعية للدول المتقدمة ومضار أخرى ثقافية بما تحمله من أفكار وثقافات تدمر ألهويات والثقافات القومية للشعوب، وأنها آلية تمكن الدول العظمى من التدخل في شئون الدول النامية، وانتشار أسلوب الهيمنة والاحتواء، كما أنها تؤدي إلى ارتفاع البطالة والتضخم في الدول النامية(قابل، ٢٠٠٣ والخزرجي و المشهداني، ٢٠٠٤، النجار، ٢٠٠٥).

أما أصحاب الاتجاه التوفيقي فهم يرون أنها واقع لا محال يجب التعامل معه واستغلال الفرص التي تنتجها العولمة والعمل على الحد من آثارها. ويأتي ذلك من خلال الالتزام بين الدول والاحترام المتبادل للثقافات والتباينات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأن يتم التركيز على تنمية المجتمعات النامية من خلال منح وإعانات غير مشروطة، وتعزيز قدرات مؤسساتها الاقتصادية من خلال تبادل الخبرات ونقل التقنية. وهناك من يرى انه طالما ان العولمةحقيقة واقعة وليست اختيارا، فإن الحل الوحيد امام الحكومات وفعاليات المجتمع المدني لايتمثل في مقاومتها والتصدي لها لان ذلك لن يخدم المصالح الوطنية على المدى الطويل، وانما يجب التعامل مع معطيات العولمة على ضؤ ما يتحقق من فوائد وامتيازات للمجتمع، ووضع البدائل المناسبة التي تمكن من فهم خصائص العولمة وقياس ابعادها، وإبتكار السياسات التي تحقق الاستفادة منها والحد من تهديداتها. كما يتطلب للتعامل بفاعلية محليا وعالميا في عصر العولمة، إعادة النظر في كثير من توجهاتنا التعليمية والثقافية والاعلامية وتاهيل الكوادر البشرية القادرة على استيعاب المتغيرات ومواكبة التطورات. وتعزيز الثقة في قدراتنا وامكاناتنا وعناصر القوة المتوفرة لدينا والتي يأتي في مقدمتها العقيدة الاسلامية بصفتها مصدر القوة الاعظم. والتي

تدفعنا الى العمل بهمة ونشاط وبجودة وفاعلية إمتثالا لقول الله تعالى﴿ **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون** ﴾ (التوبة : ١٠٥) . وان الخوف من الآخر يجب ان لايتطرق الينا بل يجب ان نصنع الريادة وقيادة تيار العولمة بما يخدم الانسانية ويحقق العدالة بين الشعوب . وكفانا قول الله سبحانه وتعالى﴿ **الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل** ﴾ (آل عمران : ١٧٣) . (يسين ١٩٩٩ ، عمارة ٢٠٠٠ ، الخضيري ، ٢٠٠١ ، الثقفي٢٠٠٢ ، الصياد٢٠٠٢) .

ويرى الباحث وفي خلاصة لما سبق أن المؤيدين للعولمة والداعمون لها لديهم ما يبرر ذلك من حيث الإنفتاح على الآخر والإستفادة مما تقدمه ثقافاتهم وحضارتهم بما يمكننا من القدرة على التفهم للمجتمعات من حولنا ونستطيع أن نتعامل معها بما يخدم قضايانا وأهدافنا . فالعصر ليس للعزلة بما يحمله من ثورات عالمية وتكنولوجية لم تشهد لها البشرية مثيل من قبل . فهي ظاهرة تاريخية جديدة في حضارة البشرية تنطوي عليها مصالح ومهددات متباينة من مجتمع لآخر . ولأنه لا ينفع التصدي لها أو عدم التجاوب معها كظاهرة إنسانية ، فإننا مطالبون خصوصا في عالمنا العربي بالعمل على حشد الطاقات واستغلال الامكانات البشرية والاقتصادية والموروث الثقافي وموقعنا الجغرافي للاستفادة من إيجابياتها والعمل على التخفيف من أضرارها ، من خلال العمل بمنظور أكثر ايجابية نحو التعاون البناء بين مختلف الفعاليات السياسية والثقافية والسعي نحو تكوين ألتحالفات الاقتصادية ومشاركة فعاليات المجتمع المدني في صنع القرارات المستقبلية للأمة .

وبالرغم من ان المعارضين للعولمة يرون فيما تحمله العولمة جملة مهددات لقيمنا وتقاليدنا وأنها تسعى إلى تذويب المجتمعات والثقافات وغرس ثقافة الحضارة المتفوقة (الغربية) وهذا يؤدي إلى تأجيج الصراعات وإيقاظ الإنتماءات الفردية والعنصرية والمناطقية مما يجعل المجتمعات خصوصاً النامية تدخل في ظلام الفتن والحروب بما يخدم مصالح الغير . إلا أن علينا التعامل مع ظاهرة العولمة من خلال الإنتقائية في القبول بما تحمله العولمة من مزايا والحد من مهدداتها ، بحيث لا يكون في ذلك ما يهدد قيمنا وأخلاقنا وعقيدتنا . وكذلك السعي إلى إستغلال معطيات التقنية وتسخيرها لتقديم حضارتنا وثقافتنا للآخر وأن نعمل من أجل تعزيز

الشفافية والحرية في مجتمعاتنا والاعتزاز بثقافتنا وتقاليدنا والتمسك بها وتكون مصدر عز لنا ، وأن نسعى إلى التكامل الإقليمي بالدرجة الأولى حتى نتكمن من تشكيل قاعدة تساعد على التنافس والحد من التبعية وراء القوى العظمى . ومهما كانت حقيقة العولمة فمن الواضح أنها تتطلب نظرة متأنية ، وعقلية جديدة ، فلا يمكن مواجهة العالم الجديد بعقلية الماضي . وفيما يلي نورد الجدول رقم (٣) والذي يمثل خلاصة للاراء حول ظاهرة العولمة .

الجدول رقم (١)

ملخص الاراء حول العولمة

الرقم	مؤيدوا العولمـــة	معارضوا العولمـــة	التوافقيــــون
١	العولمة واقع حقيقي وتطور محتوم	أسطورة أيدلوجية أكثر منها واقعية .	هي مرحلة تاريخية ديناميكية وعملية لانهائية .
٢	تحقق فرص استثمارية ومعرفية هائلة .	أصبح العالم أكثر خطورة من الناحية الأمنية .	إنها واقع يجب التعامل معه
٣	إنها ضرورة يفرضها الواقع والتطور العلمي والتقني .	إنها تُفقد الدولة سيادتها .	تتطلب العمل على استغلال الفرص التي تتيحها ، والعمل على الحد من تهديداتها .
٤	تحفز الدول على تكييف مؤسساتها العامة لتلبية احتياجات المجتمع .	زيادة التهميش والاستعباد الاجتماعي .	يجب ان تنطوي على الاحترام المتبادل بين الشعوب وثقافاتها وقيمها .
٥	تحفز الأفراد على الإبداع والابتكار والتميز .	ارتكاز الاقتصاد في يد مجموعة من الشركات العابرة .	يمكنها من المساهمة في تعزيز التنمية للدول النامية ، ماديا وتكنولوجيا .
٦	تمكن الدول من تعزيز قدراتها الاقتصادية بالاعتماد على اقتصاد السوق .	تؤدي إلى انتشار ظاهرة البطالة ، واتساع نطاق الجريمة	العمل على تعزيز إطلاق الطاقات المتاحة للإنسان وتمكينه من الابداع والابتكار .
٧	إنها تحقق الحرية والعدالة الإنسانية والرفاه .	لها مضارها الثقافية وتهدف إلى محو هوية الشعوب .	تؤدي إلى إحياء دور المجتمعات المحلية ، وتقليص مركزية الدولة .

(*) إعداد الباحث

٢ . ٢ . ٣ أبعاد العولمة

تنطوي ظاهرة العولمة على أبعاد متعددة بحكم أنها عملية ديناميكية مستمرة تصبح الشعوب من خلالها متصلة ببعضها البعض في كل أوجه الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والتقنية والإدارية. وقد تباين الكتاب والباحثون في تفسيرهم وتحليلهم لأبعاد العولمة، ويعود سبب التباين إلى اختلاف المنظور الذي يتناولون من خلاله مفاهيم العولمة ومدلولاتها، متأثرين من جهة بخلفياتهم العلمية والثقافية، أو على ضؤ مواقفهم من العولمة وتداعياتها سلبا أو ايجابا من جهة أخرى. وفي ضؤ ذلك سوف يتناول الباحث أبعاد العولمةعلى النحو التالي:

البعد الاقتصادي للعولمة

في ظل العولمة أصبحت العلوم والتقانة المحرك الرئيس للاقتصاد العالمي وأصبح الاعتماد اكبر على المهارات البشرية العالية المعرفة على نحو لم يسبق له مثيل(بكار، ٢٠٠٠ : ٢٨٤). وهناك من يرى ان العولمة تستخدم الاقتصاد في فتح الطريق للعولمة الثقافية والسياسية، وان الانخراط في تيار العولمة سيؤدي إلى سهولة الحصول على التكنولوجيا الحديثة وتحسن فرص النمو، وتحسين مستوى المعيشة وتقليل الفقر في الدول النامية. حيث تؤكد العديد من الدراسات المؤيدة للعولمة أنها تركز على سياسات الانفتاح وتحرير التجارة الدولية، والذي يؤدي إلى معدلات نمو اقتصادي. والدليل على ذلك النمو الذي يشهده الاقتصاد الصيني من جراء فتحها المجال للاستثمار الاجنبي(قابل، ٢٠٠٣ : ٧٣).

ولأن عولمة الاقتصاد تشير إلى اندماج العالم في حقول السلع والخدمات والرساميل والقوى العاملة ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، بحيث تصبح هذه الأسواق سوقا واحدة، تخضع لقوانين وتشريعات متماثلة(الخزرجي والمشهداني، ٢٠٠٤ : ٥٧). الا ان تجاوب القطاعات الحكومية للعولمة لايزال دون المستوى. حيث تتسم بطبيعتها بالبطء في ردود الأفعال بالنسبة للقضايا العالمية ذات التأثير على الدولة. ففي دراسة للعنزي(٢٠٠٥) عن إدراك القيادات الإدارية للقطاع الحكومي في الكويت لمفهوم العولمة، توصل إلى نتائج تشير إلى ان الغالبية من القيادات الإدارية تدرك العولمة من خلال بعدها الاقتصادي وتغفل الجوانب الأخرى(العنزي، ٢٠٠٥ : ٥٩٣).

وفي عصر العولمة لم يعد التنافس محصورا على الموارد المادية، وإنما تعدى ذلك ليتم التنافس الحقيقي من خلال ما تملكه المنظمات والمجتمعات من راس مال فكري قادر على التميز والإبداع والمنافسة. حيث يؤكد منظور راس المال الفكري على فلسفة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الأفراد يمثلون أصولا للمنظمة وليس تكلفة. وبالتالي فان محور التركيز يجب ان يكون على استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بما يمكن المنظمات من التنافسية والاستمرارية (عبدالوهاب و البرادعي، ٢٠٠٦ : ٢١٧). ويؤكد الصالح أن الدول المتقدمة أدركت أهمية راس المال الفكري، وعندها اندفعت لتعيد إنتاج جامعاتها لتخرج المزيد من العقول المفكرة، وأصبح التنافس يتمحور حول استقطاب الكفاءات المؤهلة على مستوى عالمي (الصالح، ٢٠٠٧ : ١١).

مما سبق يتضح ان البعد الاقتصادي للعولمة يوحي بان جميع السلع والخدمات قابله للبيع في كل مكان، وان كل قطاع وصناعة وكل خدمة هي في حالة تنافس مباشر مع مثيلاتها، وان المرتكز الرئيس في ذلك كله هو المورد البشري الذكي. فهو الذي يحمل العنصر الاساسي في التميز وحرية الحركة وتحقيق العائد، وذلك بما يملك من مهارات ومعارف وقدرات ابتكاريه تمكنه من الاستباقيه والتميز.

البعد السياسي للعولمة

العولمة ظاهرة تعمل من خلالها الدول المتقدمة على خلق مناخ مشابه لما هو موجود في بلدانها، وفرضه على بقية دول العالم وذلك تحقيقاً لمصالحها وأهدافها الإقتصادية بالدرجة الأولى. وهي تعني من المنظور السياسي أن الدولة لا تكون هي الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي، ولكن توجد إلى جانبها هيئات متعددة الجنسيات ومنظمات عالمية وجماعات دولية وغيرها من التنظيمات الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق المزيد من الترابط والتعاون والإندماج الدولي، بينما هناك من يفرق بين السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى الهيمنة وتلك التي تؤدي إلى العولمة بمفهومها الايجابي. وتعد العولمة في نظر بعض الاستراتيجيين من علماء السياسة أنها» تطور تاريخي موضوعي لا نملك إلا الاستجابة لها، بينما الهيمنة وهي(أيدولوجيا العولمة) هي ما يجب أن نحاربه ونقف ضده» (عمر، ٢٠٠٣ : ١٦٢-١٦٣).

ويرى إبراهيم العيسوي(١٩٩٦) أن أبرز تأثيرات العولمة في جانبها السياسي يتمثل في تقليص دور الدولة من أجل أن تمارس الأطراف الإقتصادية الفاعلة دولياً أبرزها الشركات المتعددة الجنسيات نشاطها بحرية تامة . وبناءً على ذلك فإن السياسات التي تتبعها الدول العربية في المجال الإقتصادي قد تحولت من التوجه نحو خدمات ومتطلبات واحتياجات المجتمع إلى نحو ما يقرره السوق العالمي بشأن التسويق والعمالة وانتقال رؤوس الأموال، الأمر الذي يجعل الكفاءات البشرية في الدول النامية بشكل عام والدول العربية بشكل خاص يسعون للبحث عن فرص أفضل خارج حدود بلدانهم (الخزرجي والمشهداني، ٢٠٠٤ : ١٠). يتضح مما سبق أن البعد الساسي للعولمة يتمثل في تقليص دور الدولة التقليدي، وأن عليها في ظل العولمة، أن تتفهم أهمية دور المجتمع المدني من جهة والمجتمع العالمي من جهة أخرى . وأهمية مشاركة هذه القوى للدولة في بعض قراراتها وتوجهاتها . حيث انها لاتعمل في فراغ بل وفق منظومة محلية ودولية تؤثر وتتأثر بمعطياتها .

البعد الاجتماعي للعولمة

هناك العديد من المفكرين العرب الذين أظهروا المخاوف من غزو العولمة بما تمثله من تحديات متدفقة للهوية العربية . بينما يرى السيد يسين أنه ليس صحيحاً أن العولمة موجهة نحو محو هوية وثقافة الآخر لأن ذلك يفتقر إلى الدقة والتحديد(يسين، ١٩٩٩ : ٤٨-٥٠) .

بينما هناك من يرى بانه يُؤسس لنظام عالمي جديد، وبصورة مبدئية لمجتمع عولمي، مع أنه مايزال محدوداً ، عبر قنوات الشبكة العنكبوتية ومحاولة تقديم نماذج سلوك قابلة للتطبيق في الحوار، وتبادل الآراء، وتقييم معطيات النظام الجديد . إضافة إلى التبادل الثقافي وفي مقدمته مكون اللغة، والتبادل التجاري، وبناء العلاقات الإجتماعية في إطار التفاعل بين الأفراد والجماعات .

ويراهن البعض على فشل العولمة ، وخصوصاً في تأسيس بنية إجتماعية عولمية على حد تعبير جو فيفن « نحن نملك سوقاً إقتصادياً ولكننا لا نستطيع إقامة سوق إجتماعية (الدليمي، ٢٠٠٣ : ١٨٨) . ومع ذلك اصبحت المجتمعات في ظل العولمة اكثر تفاعلا وإندماجا ، بما أحدثته ثورة الإتصالات والمعلومات من زيادة التقارب بين الشعوب من عدة نواحي ، أدت الى التقليد والتمازج في كثير من السلوكيات والانماط ذات البعد الاجتماعي .

البعد الثقافي للعولمة

عولمة الثقافة وشيوع الأنماط الاستهلاكية الغربية لها تأثيرها المباشر على الصناعات والخدمات، فالعولمة لها ثقافتها، وهي ثقافة غير مكتوبة، قيمها تبث عبر الأقمار الاصطناعية والقنوات الفضائية وقد تحولت الثقافة من المكتوب إلى المقروء، أما من حيث المضمون فثقافتها هي ثقافة الكسب والإيقاع السريع، وبذلك فهي تحاول نقل أساليب وصيغ الثقافة الغربية إلى المجتمعات التي تهيمن عليها. فالعولمة تدعو إلى إيجاد ثقافة كونية أو عالمية تحوي منظومة من القيم والمعايير لفرضها على العالم اجمع(السيد، ٢٠٠٢ : ٦١).

وتأتي شبكة المعلومات الدولية (Internet) كإحدى وسائل العولمة الفاعلة بما تحتويه على أفكار وثقافات غربية المنشأ، بما يؤثر على أفكار ومفاهيم وعادات وتقاليد الشعوب وخصوصاً النامية منها. حيث أن ما تسببه هذه الشبكة يؤثر في الخصوصية الثقافية لشعوب العالم الثالث، ويفضي إلى هيمنة الثقافة الغربية وخاصة الأمريكية التي يتوقع أن تلحق الضرر بالثقافات المحلية (السيد، ٢٠٠٢ : ٩٧-٩٩). وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعرفة هي قوة الدفع للعولمة الثقافية في ظل النقلة الجديدة والمتطورة جداً لتكنولوجيا المعرفة (قابل ، ٢٠٠٣ : ٢٥٠) . فالمفاهيم الحديثة للعولمة تركز على البعد الرأسي المتعمق متضمناً تعميق مستويات التفاعل بين الشعوب بما في ذلك القيم المعنوية، وما يتعلق بالمدركات والمعتقدات والأفكار وغيرها. فعلى الرغم من وجود تنوع ثقافي بين الشعوب إلا أن أفكار وإتجاهات وسلوكيات الأفراد أخذت في التأقلم مع تقنياتها خاصة مع الثورة المعلوماتية وزيادة الإتصالات الدولية السريعة بين جميع دول العالم (المسلم ،١٤٢٦ :٢٧٨) .

وقد ترتب على ذلك، الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجمتع إلى الإنشغال بها.

البعد التقني للعولمة

أدت الثورة التقنية المتطورة إلى ظهور حضارة جديدة ذات نظام إنتاجي متميز، ولها آثارها

الأخلاقية والاجتماعية التي أسفرت عن تغير جذري في شكل الحياة. فالإنتاج في الدول الكبرى يتميز بالمعرفة الكثيفة وقلة العمالة . وسوف تؤدي الثورة التقنية إلى مزيد من التداخل بين مختلف مناطق العالم وإلى تنامي الإعتماد المتبادل بين العناصر الفاعلة فيها . فتعقد التقنية وارتفاع درجة الحاجه بشأنها، والزيادة الهائلة في انسياب المعلومات، تجعل العالم في صراع نحو السبق على الأفكار العلمية والتكنولوجية حيث ان الوسيلة التي تفوق بها الغرب على بقية العالم هو العلم والمعرفة التقنية(عمارة، ٢٠٠٠ :٣٦-٣٧).

ومن هنا ينشأ دور الدولة في وضع سياسات وطنية للتنمية التقنية مع مراعاة البعد الإجتماعي. حيث أن التقدم العلمي والتقني سوف يحد من العمالة الغير ماهرة ويؤدي إلى إندثار بعض المهن وإتساع الفجوة في الدخول (السيد، ٢٠٠٢ :٨٧-٩٩).

البعد الإداري للعولمة

تتأثر المنظمات الحكومية المدنية منها والأمنية بظاهرة العولمة. حيث أنها تحمل في طياتها تطوراً فكرياً في الإدارة يتطلب إعادة النظر في وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالشكل الذي يمكن من التعامل مع معطياتها، مثل الثورة التقنية وتحرير التجارة وتدفق الأموال والأفراد والمنتجات عبر الحدود. حيث اننا نعيش الآن في عصر يتسم بالتغيير السريع في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وبروز مفاهيم جديدة كالحكمانية والخصخصة وإعادة اختراع الحكومة أو ما أطلق عليه حركة الإدارة العامة الجديدة. هذه المفاهيم وغيرها جعلت الدول النامية تحت ضغوط محلية وعالمية من اجل تحديث مجتمعاتها تحديثا يتماشى مع التوجهات العالمية بما يعزز الثقة في موسساتها العامة وقوانينها وتشريعاتها. ويرى حرفوش(١٩٩٦) ان الحكومة تتغير، وواجباتها تتطور، وان الإدارة الحكومية مثل القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر وإعادة اختراع نفسها من حين لآخر(حرفوش، ١٩٩٦ :٥٣).

وتؤدي العولمة كإحدى التحولات المؤثرة على الإدارة العامة فكرا وممارسة، إلى ظهور إفرازات متعددة على منظمات القطاع العام في معظم دول العالم والدول النامية خصوصا، وذات أبعاد مختلفة، اقتصادية ومالية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وبيئية، نوجزها فيما يلي:

١ ـ إفرازات إقتصادية ومالية : إن نجاح الرأسمالية على حساب الأيدلوجيا الإشتراكية قادت موجة إصلاح اقتصادية ومالية في الدول النامية . حيث أدت المناطق التجارية الحرة، ومناطق التمكين الاقتصادية، والتطورات الإقليمية، والاتصالات المباشرة بين الدول، إلى بروز نموذج جديد للتكامل بين القطاع العام والخاص فقد قامت معظم الدول النامية إلى خفض النفقات العامة تدريجياً، وشمل ذلك الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والخدمات الإجتماعية الأخرى .

٢ ـ إفرازات تكنولوجية : نتيجة للتقدم العلمي والتطور التقني أصحبت الدول النامية مندمجة في أسواق التكنولوجيا العالمية . فثورة الإنترنت، والتلفونات الخلوية، وأجهزة الفاكس، وتوفر الحاسبات الشخصية أدت إلى اتصالات عالمية متاحة لمعظم المجتمعات .

٣ ـ إفرازات بيئية : أدت ندرة الموارد الأصلية في المجتمعات النامية إلى إنعكاسات على الأمن الغذائي ، وزيادة التلوث البيئي . فقد أدت الكوارث البيئية كحرائق الغابات في أندونيسيا إلى تأثر الدول المجاورة وإلى تدخل دولي للمساعدة في مواجهة هذه المشكلة لتأثيراتها على نطاق واسع . وعقدت العديد من المؤتمرات لعلاج المشكلات البيئية على مستوى عالمي .

٤ ـ إفرازات إجتماعية وسياسية : أدت حرية التجارة، وتدفق المعلومات، إلى وعي اجتماعي وسياسي على مستوى دولي . حيث سعت المجتمعات المدنية إلى تفعيل دورها في بلدانها ومشاركة الحكومات في مهامها . وأخذت فعاليات المجتمع المدني على عاتقها العمل على تطوير بلدانها من خلال مراقبة أعمال الحكومات وأدائها . كم ظهرت النزاعات العرقية أكثر من ذي قبل كما هو الحال في البوسنةن ورواندا، وزائير، وغيرها من دول العالم الثالث، وإنعكست تأثيراتها على تدفق اللاجئين، وكثرة الاهتزازات الأمنية في المجتمعات المجاورة . (Brinkerhoff,1999 , 346-361) .

وبالتالي ، فإن ألإدارة العامة وآليتها التقليدية(Traditional Mechanism) وتنظيمها الإداري وهيكلتها لا تستطيع معالجة القضايا الجديدة التي تواجهها في ظل العولمة . فالإدارة

العامة دأبت دائما على تقديم الحلول الجزئية للمشاكل أو التغيرات التجميلية (Cosmetic Changes) (محمد، ٢٠٠٠ : ٢٦٣). ويؤكد القاضي إلى أن التنظيمات التقليدية الرأسية ذات الصفة الهرمية لم تعد تتناسب مع الأداء المطلوب في عصر العولمة (القاضي، ٢٠٠٠ : ٥٠٧). فقد فرضت العولمة والتطورات التقنية المتلاحقة وتطبيقاتها المتجددة، واقعاً إدارياً جديداً مختلفاً عما كانت عليه الأوضاع في السابق. فمنظمات القرن الواحد والعشرين تتطلب قدرات جديدة، بدءا من أنظمة الإدارة الاستراتيجية وانتهاء بأنظمة التعليم، وهي قدرات لم تخطر على بال حكومات القرن العشرين(اوزبورن، ٢٠٠١ : ١٤١-١٦٨). ويؤكد الهواري أن تأثير العولمة لم يقتصر على المنظمات واعمالها، بل جاءت تاثيراتها على الفكر الإداري في أوجه متعددة، تتعلق بالفكر، والأسلوب، والممارسة، واشتداد حدة المنافسة محليا وعالميا. ولذلك فإن المنهج البيروقراطي التقليدي يواجه إنتقادات حادة في الهيكلة التنظيمية لمنظمة القرن الواحد والعشرين (الهواري، ٢٠٠٢ : ٥٤). فقد تصدعت الضمانات التي كانت تتمتع بها المنظمات الحكومية والخاصة داخل البلدان، نظرا لما أحدثته المنافسة القادمة من الخارج في الأسلوب والمنهج والطريقة. وقد حدد صفا بعض التاثيرات التي أحدثتها العولمة والتطورات التقنية المتسارعة والمتجددة على الفكر الإداري نوجزها فيما يلي: (صفا، ٢٠٠٢ : ١-٥).

١ ـ تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل «الوطن»، وما كانت تحصل عليه من تفضيل ورعاية، ومواجهة المنافسة القادمة من الخارج.

٢ ـ انهيار مفهوم «النطاق» الذي اعتاد المدير ان يجد لنفسه ويرتضيه مجالا جغرافيا لمباشرة نشاطه، وتحول العالم كله إلى مجال غير محدد الأبعاد يستطيع ان يمارس المدير عمله من خلاله.

٣ ـ تغير مفهوم «الزمان» وتحول معنى الوقت في تفكير المدير، وتداخل أبعاد الزمان (الماضي، والحاضر، والمستقبل) بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤ ـ اهتزاز مفهوم «الاستقرار» أو «الثبات النسبي» فالتغير (في النظم والمنتجات والخدمات والمعايير والقيم) أصبح السمة الأساسية والثابت الوحيد في ظل العولمة.

٥ ـ التحول من محاولة التحكم بالتنظيم أو المناخ الداخلي إلى إدارة المناخ الخارجي.

٦ ـ التحول من مسلمات الفكر الإداري التقليدية في التنميط والتوحيد والمركزية إلى التمايز في الهياكل والنظم والأساليب بما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط .

٧ ـ التحول من مفهوم المدير المنفذ إلى مفهوم المدير «رجل أعمال»Entrepreneur .

وهذا يتطلب طرقا جديدة في الإدارة، بحيث تصبح عالمية التوجه، والفكر، من خلال إدارة القطاعات المختلفة بما يتفق واحتياجات العولمة . ومن أجل ذلك فإن امام الحكومات التي هي بمثابة الادارة العامة مهمات كثيرة في مواجهة ما فرضته العولمة على مؤسساتها وانظمتها، مما يجعلها تسارع في التطوير الإداري وتفعيل منظماتها للتعامل مع القضايا المعاصرة للمجتمع(السريحي، ٢٠٠٣ : ٣٧) .

فالعولمة فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية وتستلزم أن تقوم الدول والمؤسسات على حد سواء بتغيير رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها(الموسوي، ٢٠٠٤ : ٢٨٠) . ويشير بتروسي و ألبرتي إلى ان الإدارة العامة تواجه تحديات ثلاثة رئيسية في المستقبل ذات أهمية جوهرية خصوصا للدول النامية، وتتمحور حول ما يلي :

١ ـ الكيفية التي من خلالها يمكن إعادة الفعالية للإدارة العامة والتأكيد مجددا على دورها المحوري في التنمية مع الاستفادة من الدروس المهمة للإدارة العامة الجديدة وحركات الحكم .

٢ ـ التوافق بين التحول الحالي في مجال تركيز الإدارة العامة من تقديم الخدمات الاجتماعية إلى توفير الأمن مع الحاجة إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٣ ـ الحاجة إلى تعزيز الشفافية ونظم المساءلة لمزيد من التنمية المستدامة والمساعدات الطارئة التي اقتضتها الكوارث الطبيعية، والمزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنموية للألفية الجديدة . (بتروسي، و البرتي، ٢٠٠٥ : ٢٦٢-٢٧٨) .

ومن منظور آخر يرى البعض، ان الإدارة العامة (فكرا وممارسة) كنظام مفتوح يتأثر

بالمتغيرات والخصائص البيئية المحيطة بها والتي تتميز بتغيرات جذرية حثيثة ومتسارعة، ومن أبرزها:

١ ـ تنامي ظاهرة العولمة، وبصرف النظر عن مؤيدي أو معارضي العولمة الا إنها ظاهرة آخذه في التبلور السريع بفعل التطورات التقنية ونظم المعلومات.

٢ ـ الثورة التقنية التي حولت العالم المادي إلى عالم رقمي وافتراضي يعتمد على الاستخدام الواسع للأدوات والنظم والتقنية في الإدارة والاقتصاد وغيرها من الجوانب المجتمعية الأخرى.

٣ ـ تسارع نمو المعرفة والمعلوماتية وتراكمها بشكل يفوق قدرة الإنسان على متابعتها والتعامل معها مما خلق حاجة ملحة ومتزايدة لاستخدام تقنياتها المتقدمة لتطوير أداء المنظمات وإدارتها بفاعلية.

٤ ـ التغير المجتمعي الشامل للقيم والأفكار بما في ذلك التحولات الديموغرافية والمادية والمعنوية والسلوكية(العواملة، ٢٠٠٥ :١٥٣-١٥٤).

هذه المتغيرات والتحولات تتطلب من الإدارة العامة إعادة النظر في هويتها ومقوماتها وبرامجها وهياكلها ودورها الوظيفي في المجتمع. فقد فرضت العولمة على المؤسسات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل وإختيار النموذج الذي سيتم التوجه به عالميا. ان ديناميكية العولمة قد فرضت على المؤسسات إختيار مديريها بشكل يجعل العملية الإدارية تتم بشكل يفي بمتطلباتها من خلال اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والاهتمام بالكوادر البشرية والإستفادة من التقنية الحديثة لتطوير الجودة (علي ، ٢٠٠٥ : ٧٩٧).

ففي ظل العولمة لم تعد الحدود الوطنية للمنظمة عائقاً كبيراً في ممارسات العملية الإدارية بمفهومها الحالي. فقد إستدعت العولمة ودخول الدول النامية في إتفاقية منظمة التجارة العالمية، وما يترتب عليها من إلتزامات ومزايا وتحديات، بجعل المنظمات بمختلف مستوياتها وأنشطتها ومكان تواجدها في حالة من ثورة شاملة في أعمالها وقيمها وثقافاتها وممارساتها، وأصبح الفاعل الرئيسي في هذا كله هو راس المال البشري. وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة

كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها . وبالتالي فإن إدارة العولمة وآثارها التنافسية سوف يظل أهم التحديات التي ستواجه المنظمات مستقبلاً .

وقد واجهت المنظمات في بعض الدول المتقدمة تحديات عديدة من جراء العولمة . ففي بريطانيا أدت فجوة المهارات إلى تدني فعالية المنظمات وأصبحت تهدد قدرتها على المنافسة على المدى الطويل . وتتمثل الفجوة في المهارات من خلال ما أحدثته المستجدات التقنية ، والتغيرات التنظيمية ، وخفض برامج التدريب والتطوير ، والتغير في المنتجات والخدمات (Anonymous, 2003, 47-65) .

وبإنضمام جمهورية الصين الشعبية لمنظمة التجارة العالمية (WTO) إلتزمت بعمل إصلاحات متعددة للاندماج في الإقتصاد العالمي . وقد أدى ذلك إلى تغيرات جوهرية في الأنظمة السياسية والاقتصادية والبيئية والإجتماعية بالرغم من الإنتقادات الداخلية والخارجية . ومن الأمور التي دارت حولها الإنتقادات موضوع علاقات الموظفين وتنفيذ المعايير الدولية للعمل ، ودور الاتحادات التجارية ، وظروف العمل ، وعوامل الأجور المتعلقة بتكلفة الإنتاج ومنافسة التصدير في السوق العالمي ، والحماية الاجتماعية ، وعدم المساواة ، وتأثير المنظمات الدولية (Zhu,2005, 354-396) .

وفي اليابان سعت العديد من منظماتها إلى إعادة هيكلة أعمالها وعملياتها وأنظمتها الإدارية ، وإنعكست بذلك على مساعي كبيرة(Great Endeavors) لتكييف أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM Systems) لمواجهة المستجدات التكنولوجية والبيئية المتغيرة من تأثير العولمة (Kishita, 2006, 111-141) .

٢ . ٢ . ٤ آثار العولمة على المنظمات الحكومية

وعطفا على ما سبق ، ولأن المنظمات الحكومية تعمل في ظل ظروف غير تقليدية وتواجه قضايا ومشكلات غير مسبوقة تتطلب قدرات ومهارات وأساليب جديدة تتكيف مع المستجدات والمتغيرات . وحسب فهم الباحث يمكن تحديد بعض الآثار الايجابية والسلبية للعولمة على المنظمات الحكومية ، وذلك على النحو التالي :

ألاثآر الإيجابية للعولمة على المنظمات الحكومية:

١ ـ التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة إلى الهياكل المرنة الشبكية والإفتراضية المعتمدة على تقنية المعلومات.

٢ ـ بروز نموذج جديد للتكامل بين القطاعين العام والخاص.

٣ ـ تبني معظم الحكومات لأسلوب الحكومة الإلكترونية التي من خلالها تستطيع أجهزة الحكومة تقديم خدماتها للمستفيدين باستخدام شبكة الإنترنت من منازلهم أو مكاتبهم مما يوفر الوقت والجهد والمال على مختلف الأطراف.

٤ ـ تحفيز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء بحيث تلبي مخرجات هذه المؤسسات احتياجات ومتطلبات العولمة.

٥ ـ ديناميكية العولمة تفرض على المؤسسات اختيار مديريها بشكل يجعل العملية الإدارية تتم بشكل يفي بمتطلبات العولمة من خلال اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والاهتمام بالكوادر البشرية والاستفادة من التقنية الحديثة لتطوير الجودة.

ألاثآر السلبية للعولمة على المنظمات الحكومية:

١ ـ تقليص وظائف الدولة للتأقلم مع التحولات العالمية الجديدة وتطوير الاستجابة الطوعية أو القسرية لآليات الوضع الدولي الجديد وهو ما يستلزم تغييرات في الأنماط السلوكية والتنظيمية لمؤسسات الدولة.

٢ ـ إن الرغبة في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية كمظهر من مظاهر إعادة الهيكلة تكون متأثرة بقدر أو آخر بآليات الوضع الدولي الجديد، ولا ينجم عنها إلا مزيداً من التحجيم لدور الدولة ولفاعلية النظام.

٣ ـ التهديدات المترتبة على اتفاقيات منظمة التجارة العالمية واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وخفض قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات.

٢ . ٢ . ٥ العولمة وإدارة الموارد البشرية

لم تقتصر آثارالعولمة على المنظمات والإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية . وينظر إلى إدارة الموارد البشرية بإعتبارها إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسة لتحقيق التميز والريادة . وقد تنبهت المنظمات بالولايات المتحدة الامريكية إلى التغيرات والمستجدات والإتجاهات المستقبلية ذات التأثير على الموارد البشرية ، والتي حددها كوست وجارات وماها في التوجهات التالية : (Coates&Jarrat & Mahaffie, 1991, 9-19) .

١ ـ زيادة التنوع في القوى العاملة .

٢ ـ العمل من المنزل .

٣ ـ العولمة والمنافسة في الإقتصاد العالمي .

٤ ـ تغير طبيعة الوظائف .

٥ ـ زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للموظفين

كما يشير كوسكا وهاكه إلى ان هناك شبه اتفاق بين قيادات الموارد البشرية والقيادات الإدارية للوحدات الإدارية بالمنظمات فيما يعتقدان بوجود خمسة متغيرات أساسية تواجه المنظمات على المستوى العالمي وذات تأثير مباشر على عولمة الموارد البشرية (Global HR) وهي :

١ ـ زيادة التنافس الدولي .

٢ ـ نمو سريع للتكنولوجيا المتقدمة .

٣ ـ نمو متوقع للتكامل والإندماج بين المنظمات لمواجهة المنافسة العالمية .

٤ ـ تحويل المعرفة الضخمة للعمالة ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل ، كأولوية للموارد البشرية ليصبح التحول دون معوقات .

٥ ـ تغير توقعات المستخدمين (Employers) وتقليص القدرة على الحصول على المواهب على المستوى العالمي . (Csoka&Hackeh, 1998) .

لقد فرضت العولمة ضغوطاً قوية على الحكومات الوطنية والإدارة العامة فيها . وأبرز هذه الضغوط ما يتعلق بفعالية الإدارة العامة وتدويل الخدمة المدنية . وقد دفعت هذه الاتجاهات موظفي الخدمة المدنية إلى توسيع مفهوم دورهم واكتساب معارف ومهارات جديدة لمقابلة تحديات العولمة (ساتر ، ٢٠٠١ : ٢٤٩) .

وقد قام ليبيك بمحاولة جمع وتصنيف المتغيرات المؤثرة على إدارة الموارد البشرية عالميا حيث صنفها إلى :

١ ـ تغيرات السوق : التوسع في الأسواق جعلها أكثر تعقيدا ، فنحن نعيش في ظل عصر العولمة التي أدت إلى انفتاحية في الأسواق مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة الدولية . فالأسواق في شكلها الجديد تتطلب نوعية من العمالة جيدة التعليم ، كما ان هناك ضرورة ملحة لبرامج التدريب وإعادة التدريب ، وسيصبح العامل أكثر خبرة وتعلم ، وستواجه إدارة الموارد البشرية تحدياً في الاحتفاظ بالعمالة الماهرة داخل المنظمة .

٢ ـ التغيرات الديموغرافية : حيث أن العمالة الأكثر قدرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية هم الأصغر سنا ، والتي يختلف التعامل معها مقارنة بالعمالة القديمة . كذلك زيادة نسبة نصيب المرأة في قوة العمل وهذا يتطلب من مديري الموارد البشرية الموازنة بين العمل والدور العائلي لهذه الفئة .

٣ـ التغيرات الاجتماعية : العمالة في الوقت المعاصر يهتمون بتطوير قدراتهم ، ويفضلون العمل في ظل استقلالية أكثر . حيث أصبحت العلاقة بين العامل وصاحب العمل قائمة على الولاء والتعاون المتبادل بينهما ، الأمر الذي يحد من نفوذ اتحادات العمال ، اضافة إلى زيادة معدلات العمالة المؤقتة وخصوصا بين النساء .

٤ ـ ومن التغيرات الإدارية : طرأت تغيرات على إدارة الموارد البشرية كجزء من التغيرات التي حدثت في حقل الإدارة بشكل عام . وتأتي اللامركزية والتطورات التقنية والمرونة في أداء الأعمال كمؤشرات على هذه التغيرات .

ويمكن تلخيص التغييرات الإدارية الأكثر تأثيرا على إدارة الموارد البشرية في التالي :

أ ـ التوجه الاستراتيجي لأعمال إدارة الموارد البشرية، واندماجها مع استراتيجيات الوحدات الإدارية الأخرى كعناصر متكاملة لاستراتيجية المنظمة ككل .

ب ـ اللامركزية : منح صلاحيات اكبر لمدراء الوحدات الإدارية في أعمال إدارة الموارد البشرية بحكم أهمية الموارد البشرية وان العناية بها يجب ان تتم على كافة المستويات .

ج ـ المعيارية بشقيها التشريعي والثقافي : فمن الممكن تطبيق المعايير للموارد البشرية في دول وقارات أخرى بحكم التماثل في المعيارية للأعمال الاحترافية .

د ـ مهارات جديدة : بروز الحاجة إلى تطوير القيادات الإدارية لمواكبة المستجدات المهارية المطلوبة في ظل العولمة، منها ما يتعلق بخدمة العملاء واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاهتمام بجودة المنتجات وتخفيض التكاليف التشغيلية .

هـ ـ التعليم والتدريب : الهدف الرئيسي للتعليم والتدريب هو التأقلم مع متطلبات العصر . فالقصور في المهارات سوف يشكل التحدي الأكبر لمسئولي الموارد البشرية، وهناك دول سعت إلى الحد من فجوة المهارات من خلال استقدام عمالة من دول مجاورة كما هو الحال لسنغافورة وماليزيا (Lipiec 2001, 137-147) . وكذلك دول الخليج العربية .

ويشير كل من ايشنغرين ، وهورس مان، إلى أن من أهم النتائج المترتبة على عولمة الموارد البشرية في الدول المتقدمة ما يلي :

١ ـ اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة .

٢ ـ التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة .

٣ ـ زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات .

٤ ـ ظهور أشكال جديدة للعمل مثل العمل لبعض الوقت خاصة للنساء .

٥ ـ البطالة حيث تعيش أسواق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة .

٦ ـ تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي . (الموسوي ، ٢٠٠٤ : ٢٨٢) .

وتختلف أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان في السابق ، من حيث أهمية إستيعاب وإدراك الفروقات الثقافية ، وتشجيع تنوع العاملين ، وتطوير قيادات إدارية ذات منظور عالمي ، والتقادم المستمر للمهارات عطفا على التطورات التكنولوجية المتسارعة . كما يؤكد بويك ، ان أهداف ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتمحور حول منطلقات جديدة تتناسب ومتطلبات عصر العولمة ، تتمثل في التالي :

١ ـ تطوير قيادات ذات تفكير عالمي تستطيع إدراك وفهم معطيات بيئة التنافس العالمية وتأثيراتها على منظماتهم والعاملين بهذه المنظمات .

٢ ـ التفاعل والتكامل بين العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها وفق المتطلبات اللازمة لبيئة التنافس العالمية ، بينما تحتفظ بالقدرة على التجاوب والتعاطي مع الشئون المحلية .

٣ ـ تعزيز القدرات التنافسية لإدارة الموارد البشرية من خلال ما تؤديه من أنشطة تمكنها من تجاوز الحدود المحلية إلى العالمية والإستفادة من معطيات العولمة .

٤ ـ النظرة الإستراتيجية لأعمال وإدارة الموارد البشرية وغرس ثقافات عالمية التوجه .

٥ ـ القدرة على إستيعاب التغييرات المتسارعة والمتلاحقة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة لتحقيق أفضلية تنافسية عالمية .

٦ ـ إيجاد فرق متنوعة الثقافات والمواهب . (Pucik,1996, 163-167) .

ومن منظور آخر يحدد سبارو أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة كما يلي : (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004, 111-118)

١ ـ إستقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي GlobalMind-Set

٢ ـ العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالمياً .

٣ ـ البحث المستمر عن المواهب وإستقطابهم لقوة العمل بالمنظمة .

٤ ـ وجود معايير محددة عالمياً كأدوات لقياس أداء العاملين .

٥ ـ التعامل بفاعلية مع تنوع القوى العاملة .

٦ ـ المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الإهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات في إدارة الموارد البشرية وتطويرها .

ويرى الباحث ان التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات وتاثيرات العولمة تتطلب أهدافا ورؤى مختلفة عما كان عليه الحال في نهاية العقد الماضي . فالعالم أصبح مجالا واسعا لاستقطاب العمالة المؤهلة، وتنامي زيادة الحاجة إلى التطوير والتدريب للحد من فجوة المهارات، ولظهور مهن ووظائف جديدة، مما يتطلب إعادة النظر في أهداف إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات العالمية في هذا المجال . وتتمحور أهدافها حول التركيز على التوجه للعالمية فكرا وتطبيقا، وزيادة الاتصال بالجهات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتعامل بمرونة مع تنوع القوى العاملة وأنماط العمل الجديدة، والاستغلال الفعال للإمكانيات التقنية التي تشهد تطورا مستمرا وتلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء في المنظمات . وبالتالي فان أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، يمكن ان تتبلور في العناصر التالية :

١ ـ تطوير نظم للاستقطاب والاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية والقيم والتوجهات وتعدد المهارات وتقبل المعارف والمهارات الحديثة والتنوع والتعدد الثقافي والتعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي .

٢ ـ التأكيد على إعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الإهتمام وإنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها .

٣ ـ توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية بإستخدام التكنولوجيا الحديثة .

٤ ـ تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه (Egalitarian Culture)

من خلال ارساء العدالة والمساواة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة، وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز فوق العادي للعاملين .

٥ ـ إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على إستقطاب الكفاءات المؤهلة محلياً وعالمياً .

٦ ـ الإهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير .

٧ ـ تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية وتبادل المعلومات والمعارف .

وهناك تأثير للعولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بعملية الاختيار والاستقطاب والمعايير المستخدمة ودور القيادات الإدارية في ذلك إضافة إلى التدريب والتطوير المطلوب خلافا لما كان معمولا به من قبل . حيث يرى بويك وسابا(١٩٩٨) ان إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة لديها وظائف تتمثل في التالي :

١ ـ التوظيف :(Staffing) ويشمل إستقطاب العمالة المؤهلة على المستوى العالمي . واستخدام اساليب إختيار للموظفين وفق معايير علمية وعالمية بحيث لا تنحاز لثقافة أو فئة . وإشراك القيادات الإدارية في عملية التوظيف .

٢ ـ التدريب والتطوير المهني : تقديم البرامج التدريبية من خلال خبراء تحويليين متعددي الثقافات . وتحفيز التدريب المتعلق بالثقافات والتكيف مع الآخر . وحضور الإجتماعات والندوات والمؤتمرات . وتشجيع التعلم من منظورعالمي .

٣ ـ إدارة الأداء والتعويضات : تصميم حوافز للأداء والمكافآت تشجع على المساهمة العالمية . وإيجاد أنظمة تعويضات تشجع مرونة الحركة عالمياً . وتركيز تثمين الأداء على التفكير والسلوك العالمي .

٤ ـ بناء إتصال غير رسمي عبر الحدود بين المعنيين المحليين والدوليين . وتطوير ثقافة تنافسية عالمية (Global Competitive Culture) (Puick&saba, 1998, 40-55) .

مما سبق يتضح ان على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ان تكون قادرة على المساهمة في تمكين المنظمات من العمل في ظل التنافس العالمي ، والعمل على تطوير القيادات الإدارية للمستوى العالمي (GLOBAL MIND-SET) . وأن تسعى الى تبني ودعم وإستيعاب ،

المتطلبات العصرية لإدارة منظماتها في مناخ يتسم بالتغيير، والتبديل المستمر في التقنيات والمهارات، والامكانات، والعملاء. وانعكاس ذلك على الدور المحوري لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ومدى قدرتها على مواجهة العولمة وتحدياتها.

وبالرغم من محدودية الأدبيات التي تناولت موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الا إنها في السنوات الأخيرة بدأت تأخذ اهتماما متزايدا خصوصا في الأدبيات الغربية. ولكي تكون وظائفها عالمية المستوى(Global Rule-Set) فإنه يلزم الأخذ في الإعتبار العناصر المهمة التالية:

١ ـ توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية.

٢ ـ التأكيد على إعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الإهتمام وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة.

٣ ـ القدرة على تسويق الموارد البشرية عالمياً كمصدر للإستراتيجية التنافسية.

٤ ـ تطوير قيادات عالمية من خلال التطوير عبر ثقافات متعددة.

٥ ـ تعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال التدريب والتطوير.

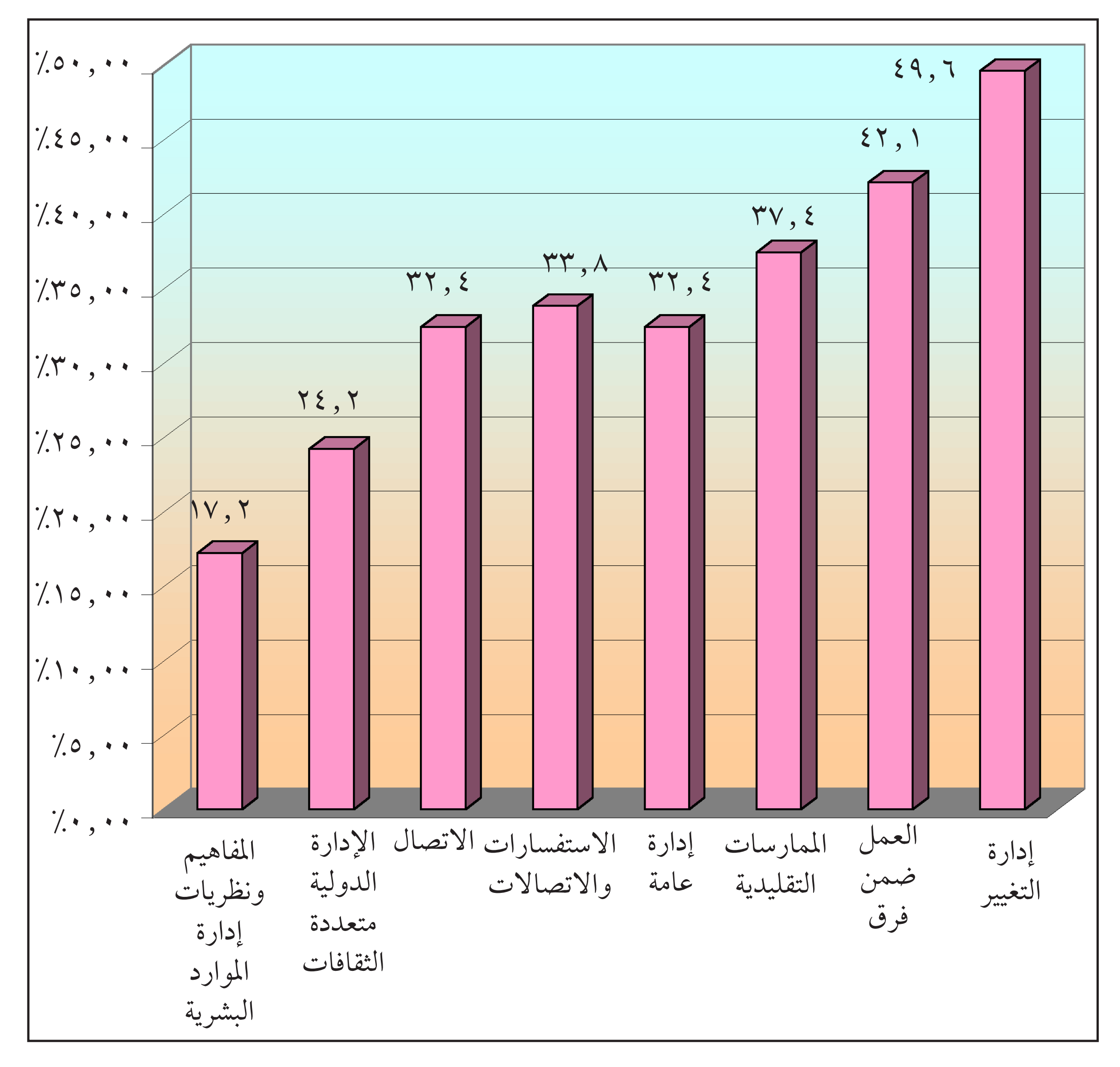
٦ ـ تصميم وتنفيذ نظام معلومات دولي.

٧ ـ تطوير العلاقة مع الخبراء العالميين في مجال الموارد البشرية لتبادل المعلومات (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004, 59).

وفيما يتعلق بالمهارات والقدرات الواجب توفرها لمدراء الموارد البشرية في عصر العولمة، فيمكن تحديدها في عناصر متعددة تتمحور حول القدرة على إدارة التغيير والعمل ضمن فرق، والأخذ في الاعتبار التعدد الثقافي والاستشارات وتبني نهج الإدارة العامة الحديث. والشكل رقم(١) يوضح مستوى وأهمية المهارات المطلوبة لمدراء الموارد البشرية مستقبلا.

الشكل رقم (١)

المهارات والقدرات المطلوبة لمهنيي الموارد البشرية



(*) المصدر : (Lipiec, 2001, 137-147)

أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية

توصل الباحث إلى تحديد عدد من الآثار الايجابية والسلبية للعولمة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية على ضوء ما ورد في الأدبيات . يمكن إيجازها فيما يلي :

اولا: الآثار الإيجابية

١ ـ الاهتمام بتطوير فلسفة وسياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم (أجراء) يؤدون ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم شركاء في المسئولية والعائد.

٢ ـ تعميق وتكثيف إهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها.

٣ ـ الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وذلك بتحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تم بواسطة الحاسبات الآلية.

٤ ـ الإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة وغير تقليدية.

٥ ـ التكثيف المستمر في تنمية الموارد البشرية لمواجهة الثورة التكنولوجية وتحديات العولمة. وتشجيع التعليم والتدريب المستمر لتنمية القدرات البشرية.

٦ ـ إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات وإستراتيجيات المنظمات بإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والمنافسة.

٧ ـ الإنتشار في عمليات البحث والإستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الإنحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر بغض النظر عن إعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

ثانيا: الآثار السلبية

١ ـ بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة.

٢ ـ ظهور أنماط جديدة من العمالة مثل العمالة لبعض الوقت، العمالة المؤقتة، العاملين عن بعد، وجميعها تتطلب تشريعات وقوانين وظروف عمل جديدة.

٣ ـ تقليص القوى العاملة من جراء إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى بروز مشاكل ذات بعد إنساني يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها.

٤ ـ زيادة التنوع في القوى العاملة كإحدى تحديات العولمة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، يؤدي إلى العديد من الصراعات في بيئة العمل .

٥ ـ سوف تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعاملين، والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف وكذلك تغييرات في تقييم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال .

٦ ـ زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند إستخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على إمتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية .

٧ ـ التهديدات المترتبة على إتفاقيات الجات وإتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وخفض قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الإتفاقيات .

يتضح مما سبق مدى تأثير العولمة على المنظمات بقطاعاتها المختلفة وخصوصاً الجهاز الحكومي . فلقد تصدعت الضمانات التي كان يتمتع بها هذا الجهاز، نظراً لما أحدثته المنافسة القادمة من الخارج في الأسلوب والنهج والطريقة . وبذلك لم تعد التنظيمات الرأسية ذات الصفة الهرمية تتناسب مع عصر العولمة . فقد أحدثت إتفاقية منظمة التجارة العالمية، تحديات والتزامات، بالإضافة للمزايا، للمنظمات الحكومية . جعلتها في حالة إستنفار مستمر بمختلف مستوياتها وأنشطتها وثقافاتها وقيمها، وأصبح الفاعل الرئيس في ذلك هو المورد البشري . فالعولمة وما تحمله من مضامين وتقنيات فكرية وسلوكية تستلزم أن تقوم الدول والمؤسسات على حد سواء بتغيير رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها .

وقد تنبهت العديد من المنظمات بمختلف دول العالم إلى التغيرات والمستجدات والإتجاهات المستقبلية ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية . وإتخذت خطوات عديدة لإعادة النظر في نظمها ومفاهيمها وأساليبها وتقنياتها لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية . ونتيجة لإنعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية فقد تمخضت عن أمور عديدة منها : إختفاء فرص التوظيف الدائمة ، زيادة إعداد العاملين في قطاع الخدمات ، تراجع الإحساس لدى العاملين بالأمن الوظيفي ، وإرتفاع نسبة البطالة خصوصاً بين العاملين الأقل مهارة .

وسوف يتطرق الباحث إلى توضيح التحديات التي أفرزتها العولمة على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات المرادفة للعولمة، وزيادة تنوع الموارد البشرية وحدة التنافسية، وتأثيرات الثورة التقنية والتراكم المعرفي . والتي أدت إلى تقادم مهارات معظم الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات متعددة تمكن من التصدي لهذه التحديات ومواجهتها . والحد من تأثيراتها على الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وهذا يفرض على المنظمات والمجتمعات أن تتعلم بسرعة وأن تستوعب المعرفة وتعمل على تطوير رؤى جديدة قائمة على التكيف مع التغيير وتتوقعه دائماً .

٢ .٣ تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

أدت الثورة التقنية والمعلوماتية إلى جعل إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة في مواجهة مباشرة مع قوى وتحديات العولمة، وأصبح المورد البشري بالغ الندرة، تسعى المنظمات لتطويره والمحافظة عليه . وأصبحت المنافسة شديدة في سوق العمل على حاملي المؤهلات وأصحاب المهارات من الموارد البشرية . ويتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى قدرتها في الحصول على الأفراد المناسبين الذين يحققون لها أفضلية تنافسية . وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية فهم وإستيعاب تحديات العولمة المتعددة والمتجددة ومنها ما يتعلق بتنوع القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بتحديات تنظيمية وتشريعية وسوق العمل وتقادم المهارات والتحديات المعرفية والتقنية . وسوف نستعرض فيما يلي بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

٢ . ٣ . ١ تقادم التشريعات والقوانين

تسعى العولمة إلى تجانس شروط العمل وظروفه ليس بين المواطنين في مختلف البلدان فحسب بل بين المواطنين والوافدين، وإحدى وسائل ذلك إقرار الاتفاقيات الساعية لحماية حقوق المهاجرين والوافدين . وسوف يشهد المستقبل القريب الجدل الثائر في كثير من أنظمة الخدمة المدنية في العالم حول حقوق العاملين في مجالات منها :

١ ـ خصوصية العاملين .

٢ ـ تقديم بعض المزايا المادية والعينية للعاملين .

٣ ـ الاهتمام بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة وإتاحة الفرص الوظيفية لهم .

٤ ـ المطالبة بتبني جداول دوام عمل مرنة .

٥ ـ أسبوع العمل المكون من أربعة أيام .

٦ ـ كما ستزداد الضغوط من أجل أن تلائم أنظمة الخدمة المدنية الموظفات المتزوجات والأمهات منهن بشكل خاص، والأسر التي يعمل بها الأبوان .

٧ ـ كما ستفرض التغيرات الديموغرافية التفكير في إعادة تصميم الوظائف لتتناسب مع تلك التغييرات (رشيد، ١٩٩٦ : ٤٠٧) .

وهناك جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حالياً عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة. وهذه القوانين شملت على سبيل المثال :

١ ـ معدلات الحد الأدنى من الأجور .

٢ ـ مكافأة الوقت الإضافي .

٣ ـ طرق حساب الأجور .

٤ ـ سجلات المرتبات والأجور الواجب الإحتفاظ بها . (أبو بكر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤ : ٤٠٩) .

وبالتالي فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمنظمة . وتفرض العولمة نوعاً من التقارب بين النظم التشريعية المتعددة المطبقة على مستوى العالم، خاصة فيما يتعلق بالتشريعات مثل : (علي، ٢٠٠٥ : ٧٨٣) .

١ ـ حقوق الملكية الفكرية .

٢ ـ بروز أنماط جديدة للعمل مثل العمل عن بعد .

٣ ـ العمل الجزئي ونظام الإشتراك في الوظيفة .

تتطلب جميعها تعديل أنظمة الموارد البشرية بحيث يحصل شاغلي مثل هذه الوظائف على الإمتيازات المناسبة المتعلقة بالإجازات، ونهاية الخدمة، والأجور المجزية.

وقد أشارت هيئة الخبراء في جمعية إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة الأمريكية (SHRM, 2006) إلى أن تحولات عديدة ستشهدها مجالات إدارة الموارد البشرية، منها ما يتعلق بالتشريعات والقوانين والمتمثلة في :

١ - زيادة الضغوط الإنسانية، والجمعيات المدنية في مطالبتها لتحسين ظروف العمل.

٢ - الحاجة إلى توفر العديد من البدائل المتعددة في مجالات التعويضات والأجور.

٣ - مواجهة التكاليف العالية للرعاية الصحية بتبني سياسات وتشريعات تكفل للموظفين رعاية صحية متميزة.

٤ - زيادة الإهتمام بأمور الصحة والسلامة المهنية والأمن للعاملين.

٥ - الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الخاصة للعاملين.

٦ - المساواة في فرص التوظيف المتاحة بين الرجال والنساء.

ويرى باتانياك أن هناك تغيرات مستمرة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين في مجال إدارة الموارد البشرية سواء في البيئة المحلية للمنظمات أو البيئة العالمية وذلك لمواجهة تحديات العولمة. وهذا يتطلب ضرورة تكيف إدارة الموارد البشرية مع هذه التغيرات بما يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة(Pattanayak, 2006, 11) .

فقد واجهت كوريا الجنوبية في سعيها لتحديث أنظمة وتشريعات الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتي تتمثل بعضها في غموض المصطلحات الناتجة عن العولمة في مجال الموارد البشرية حيث أعطتها معاني معقدة أكثر مما هي في حقيقتها. فالعولمة بما تفرضه من ديناميكية سريعة على المستوى العالمي كانت أسرع من قدرة المجتمعات على استيعاب تاثيراتها في مجال الموارد البشرية والتعامل مع معطياتها والتكيف مع متطلباتها التشريعية والقانونية (Rowley&Bae, 2002, 522-549). كما واجهت الصين الشعبية تحديات داخلية وخارجية من جراء إنضمامها لمنظمة التجارية الدولية (WTO) الأمر الذي تطلب منها إصلاحات عديدة،

شملت إصلاحات في أنظمة وتشريعات الموارد البشرية وفق معايير العمل الدولية ، والعمل على تحسين ظروف العمل ، وهياكل الأجور ، والحماية الإجتماعية للعاملين من جراء تأثيرات المنظمات الدولية المستثمرة في الصين (Zhu,2005, 354-369) .

وفي المملكة العربية السعودية تخضع الموارد البشرية باختلاف انماطها المدنية والعسكرية لنظم مختلفة تبعا للنظام الذي تتبعه ، وتعد احد المعضلات القانونية والتشريعية التي تواجه مجال الموارد البشرية السعودية خصوصا في ظل العولمة . فمن القوى العاملة المدنية ما يتبع نظام الخدمة المدنية ونظام مصلحة التقاعد وفئة اخرى تتبع لنظام العمل والعمال والتامينات الاجتماعية ، بينما القوى العاملة العسكرية لها نظامها الخاص مع انها تتبع نظام مصلحة معاشات التقاعد . وتاتي الازدواجية خصوصا بين انظمة القوى العاملة المدنية بلا مبرر . ويشير السلطان ١٩٩٨ الى ان هذا الفصل في الانظمة الوظيفية والتقاعدية ليس له مثيل في أي من الدول المتقدمة (السلطان ، ١٩٩٨ ، ٤٨٣–٤٨٧) . إضافة الى أن إنضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية في العام ٢٠٠٥م ، سيؤدي إلى بروز العديد من المشكلات القانونية والتشريعية المتعلقة بالموارد البشرية وفق ما تتطلبه بنود الاتفاقية . والتي تتطلب إعادة النظر في الكثير من نظم وتشريعات الموارد البشرية بالمملكة بشكل عام (الحسني ، ٢٠٠٦) .

كما تواجه المملكة العديد من التحديات في مجال نظم وتشريعات الموارد البشرية المستحدثة ، خصوصا ما يتعلق بمواكبة أنماط العمل الجديدة مثل اسلوب العمل عن بعد والوظائف المؤقته والتشاركية في الوظائف ، والتجاوب مع ضغوط المجتمع نحو التوسع في فرص العمل المتاحة للمرأة ، كل ذلك يتطلب نظم وتشريعات جديدة للتعامل مع هذه المستجدات وغيرها (الرشيد ، ٢٠٠٥) . إضافة الى العديد من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية والتي اخذت طابع الاهمية المتزايدة في ظل العولمة مثل : التأمين الصحي للعاملين ، والسلامة المهنية ، وحقوق نهاية الخدمة . والملكية الفكرية ، وتكافؤ الفرص ، وبيئة أعمال صحية .

٢ . ٣ . ٢ التنوع في الموارد البشرية HUMAN RESOURCE DIVERSITY

يقصد بالتنوع تعدد الهويات للعاملين بالمنظمة مثل العرق ، الجنس ، العقيدة ، القدرات

الجسدية ، العمر ، والحالة الإجتماعية ، المستوى الإقتصادي ، والمستوى التعليمي ، الخلفيات الثقافية ، وتشمل أيضاً أنماط السلوك المختلفة مثل تأثيرات تباين المستوى التعليمي ونمط الإتصال والعمل بين الموظفين (Hays, Kearney, 2003, 241) . كما يقصد بالتنوع تلك الفوارق على العرق والجنس والعمر واللغة والرأي والتوجه والانتماءات . كما يشمل الاختلافات في التجارب الذاتية ، والشخصية ، والاسلوب والموقع في هيكل السلطة(بن حمادي ، ٢٠٠٣ : ٩٠) .

وفي دراسة لمعهد هدسون (Hudson Institute) عن قوة العمل لعام ٢٠٠٠ وما بعده ، توصلت إلى تحديد اتجاهات متعددة ذات تأثير مباشر على ثقافة العمل الجديدة . ومن هذه الاتجاهات تنوع القوى العاملة حيث تزداد نسبة العمالة النسائية في قوة العمل وذوي الإحتياجات الخاصة وطلاب الجامعات إضافة إلى أن قوة العمل أصبحت أكثر حركة وتنوع في سلوكياتهم ونمط حياتهم . ويرى السلمي أنه يتطلب إدماج افكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الإتجاه نحو العولمة(السلمي ، ٢٠٠١ : ٣٦) . كما توصلت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الامريكية ، إلى أن التنوع في الأعراق في فرق العمل يؤدي إلى جودة عالية وأفكار متميزة وعصف ذهني مميز أكثر من الفرق الأقل تنوعاً . كما أن بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أثبتت أن النساء يحققن معدلات أداء أكبر من الرجال(Selden, 2001, 316) .

ومن بين التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا ، في جانب تنوع الموارد البشرية الحاصل في المنظمات مايلي :

١ ـ دخول المرأة إلى سوق العمل .

٢ ـ واستمرار زيادة اعداد النساء اللواتي يعملن أو سوف يعملن .

٣ ـ الضغوط المتزايدة لاتاحة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة .

٤ ـ فتح فرص عمل امام طلاب الجامعات على وجه الخصوص .

٥ ـ صعوبة انتظام النساء في العمل . (بلوط ، ٢٠٠٢ : ٥٨-٦٠) .

ويرى ايفانسيفتش أن التغيرات التي صاحبت العولمة والتطورات التقنية قد أسفرت عن الحاجة الى وضع برامج تدريبية لإيضاح التنوع وأهميته ، وللعناية بأطفال العاملين وكبار السن ، وإلى مساعدة النساء في رعاية أطفالها وأسرها من خلال برامج معدة لذلك ، وتحسين الفهم للتنوع أصبح حاجة ملحة لمعظم المنظمات وخصوصاً تلك التي تعمل على نطاق دولي . فقد أصبح التنوع في القوى العاملة حقيقة لها تأثيراتها على جميع أعمال إدارة الموارد البشرية ، من التخطيط الإستراتيجي إلى التوظيف فالتدريب والصحة (Ivancevich, 2003, 55-57)

كما يؤكد برناردين ان إدارة التنوع للقوى العاملة بفاعلية تعتبر من التحديات الكبيرة التي ستواجهها المنظمات في القرن الحالي . فكثير من المنظمات على مستوى العالم تواجه مشاكل التميز المتمثلة في التذمر من المهاجرين ، النساء ، كبار السن ، الأعراق المتعددة ، إختلاف المعتقدات . كما أن إختلاف القيم والسلوكيات للأجيال الجديدة يجب أن تأخذ في الإعتبار من خلال وضع برامج تدريبية لإدراك مفاهيم وقيم ومعاني التنوع ، كما يلاحظ ذلك من زيادة الأبحاث العالمية في قضايا التنوع . وقدتم تطوير برامج تدريبية عديدة تركز على الإهتمام بالتنوع في القوى العاملة لأسباب منها :

١ ـ الإنتاجية والتنافسية .

٢ ـ تغير السلوك والحد من الإشاعات .

٣ ـ الحد من الصراعات .

٤ ـ تحسين الإتصال وعلاقات العمل .

٥ ـ تشجيع الإبداع .

٦ ـ وزيادة رضا العاملين خصوصا النساء .

٧ ـ الحد من التميز تجاه ذوي الإحتياجات الخاصة (Bernardin, 2003, 187) .

وتتطلب المنظمات الراغبة في التكيف مع متطلبات عصر العولمة وجود عمالة متعددة القدرات والمهارات . تمكن من إستيعاب التغيرات المتسارعة وتمتلك قدرات إستراتيجية متعددة، ورؤية المشكلات ، والتعرف على الفرص من زوايا متعددة محلية وعالمية ، وتدعم

التفاعل والانفتاح والمرونة مع الآخرين على المستوى العالمي . ولا يمكن تطوير عمالة ذات عقلية عالمية(Global Mindset) إلا من خلال الإهتمام بالتنوع (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004, 142) فبمجرد أن توجد وتحدد الرؤية لدى المنظمات عن تنوع قوة العمل ، يمكن للمنظمات أن تحلل وتقيم الثقافة والنظم الحالية داخلها ، وتكون مهيأة للتعامل مع التحديات الكثيرة التي سوف تواجهها في هذا المجال (جاد الرب، ٢٠٠٤-٢٠٠٥ : ٢٥٢) .

وسوف يشهد هيكل القوى العاملة في الوقت الراهن ومستقبلا العديد من التغيرات الملحوظة لعل اهمها التنوع في التكوين الديموغرافي . سواء من حيث النوع او السن او القيم او العادات الثقافية . فبصفة عامة تزداد نسبة تمثيل المرأة في القوى العاملة في كثير من الدول . بل تزداد ايضا نسبة المرأة المعيلة المسئولة عن رعاية أسرة بكاملها . وهكذا اصبح على عاتق إدارة الموارد البشرية مواجهة التحدي الجديد الكامن في تنوع القوى العاملة وتطبيق برامج مبتكرة تتعامل مع هذاالتنوع بل تحفز عليه وتستفيد منه (عبد الوهاب، البرادعي ،٢٠٠٦ : ٢٤).

وهذا يلقي بالعبأ الأكبر على إدارة الموارد البشرية في اشتراك أكثر من شخص في وظيفة واحدة ، وبخاصة الوظائف التي تشغلها الموظفات بما يكفل وجود بديل للعمل في حالة غياب الموظفة الأم لأي طارئ (المسلم ، ١٤٢٦ : ٢٦-٢٧) .

ويرى الباحث ان العولمة وما تتيحة من تدفق في الاموال والمعارف والافراد يجعل ادارة الموارد البشرية في مواجهة مباشرة مع قوة عمل متنوعة من حيث الجنس والثقافة والعقيدة وعمالة صغيرة السن وعمالة متقدمة في العمر كل ذلك يتطلب اجراءات وممارسات تجعل من هذا التنوع في القوى الموارد البشرية دعامة حقيقية للمنافسة خصوصا وانه ثبت في بعض الدراسات كما اشير له سابقا ان قوة العمل التنوعية تتميز بالابتكار والابداع والتشاركية وروح الفريق، وهنا ياتي دور قيادات ومسئولي الموارد البشرية في التعامل مع هذا الوضع الجديد واعتباره افضلية تنافسية .

٢ . ٣ . ٣ احتياجات وتوجهات سوق العمل

يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى امكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمالة(هاشم، د. ت : ٤٨).

فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل . وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة ، والقدرة على التغيير ، والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل (Kravets, 1988, 133-145)

وترى كفافي انه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية للمنتجات ورأس المال ولكن مستقبلاً سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة (Kafafi, 2002,3-20)

وقد انعكست تاثيرات العولمة على اسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها . ومن هذه التحديات ما يلي :

١ ـ نشؤ مهن ووظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطورات التقنيات ، منها ما يطلق عليه العمل والوقت المرن .

٢ ـ زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات الالكترونية ، فالمعرفة التقنية متطلب اساسي في سوق العمل(ابوالسمح ، ٢٠٠٢ : ٥٠).

٣ ـ التزايد المستمر في العمالة الشرطية . وهي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة ونهاية ارتباطها بالمنظمة (حسن ، ٢٠٠٥ : ٣٠-٣١) .

وفي دراسة قام بها زهو(٢٠٠٤) للتعرف على مدى استجابة المجتمع الياباني لتحديات العولمة في مجال الموارد البشرية ، وجد ان سوق العمل في اليابان يواجه العديد من التحديات التي أوجدتها العولمة والتطورات التقنية . ومن اهم هذه التحديات :

١ ـ إرتفاع نسبة العاطلين عن العمل .

٢ ـ إنخفاض التوظيف لدوام كامل .

٣ ـ إرتفاع الطلب على العمالة الماهرة وذوي الخبرات .

٤ ـ مشكلة الملائمة بين المهارات لدى الأفراد والوظائف المتاحة بالمنظمات .

٥ ـ معظم الموظفين لم يعد لديهم الرغبة في العمل طوال الوقت المعتاد عليه سابقاً (٨ ساعات يومياً) ، النساء والقاصرين وكبار السن لديهم متطلبات ذات تأثير على نمط إلتحاقهم بالأعمال وأنظمة توظيفهم (Zhu, 2004, 337-348) .

ومن التحديات التي واجهها سوق العمل في بنجلاديش من جراء انضمامها لمنظمة التجارة الدولية في بداية عام ١٩٩٥م ، ما اشار له خان ، نوجزها فيما يلي :

١ ـ فقد ما يقارب ٢ مليون شخص لاعمالهم من جراء قفل ما يقارب من ٧ آلاف مصنع كان معظمها مملوك للحكومة .

٢ ـ انخفاض مستوى الاجور من جراء التضخم واعادة تنظيم السوق النقدية .

٣ ـ الزيادة في طبيعة الاعمال المرنة والمؤقته في سوق العمل .

٤ ـ انخاض في قوة العمل الدائمة .

٥ ـ افتقاد انظمة الاجور للحماية في القطاع الخاص .

٦ ـ زيادة هجرة العمالة داخليا وخارجيا .

٧ ـ انخفاض الامن الوظيفي لمعظم العاملين . (Khan, 2005, 1-9) .

ومن التحديات التي يواجهها سوق العمل بالمملكة العربية السعودية إزدياد أعداد المواطنين الباحثين عن فرص وظيفية ملائمة ، في ظل وجود بطالة هيكلية خاصة بين الشباب ، قُدر معدلها في نهاية الخطة الخمسية السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥) بنحو (٧٪) من قوة العمل الوطنية (الخطة الخمسية الثامنة ، ١٤٢٦ : ١٩١) . ويأتي من أسباب ذلك ، اهتمام الأنظمة التعليمية بالجوانب النظرية أكثر من اهتمامها بالجوانب العلمية والتطبيقية . فقد تبين أن أكثر من (٨٠٪) من طلاب وطالبات الجامعات يدرسون تخصصات أدبية وإنسانية تقل الحاجة إليها في سوق العمل ، بينما تزداد حاجة تلك الأسواق إلى أعداد أكبر مما هو متاح من خريجي بعض التخصصات العلمية الجامعية والكفاءات الفنية والمهنية دون المستوى الجامعي . ويسبب هذا الاختلال في توجهات التعليم الجامعي صعوبات كبيرة في توظيف نسبة كبيرة ومتزايدة من الخريجين

الجامعيين، مما يستوجب ضرورة أن يكون التوسع في هذا المستوى من التعليم أكثر ارتباطا بسوق العمل (الحميد، ٢٠٠٢ : ٤٣).

ويرى العبدالقادر(٢٠٠٢) إن المشكلة الرئيسية لسوق العمل السعودية تكمن في العناصر التالية :

١ـ غياب القدر الكافي من المعلومات الدقيقة عن حقيقة الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة لمختلف القطاعات .

٢ـ نمو الحاجة من القوى العاملة بشكل عشوائي(عددا ، ونوعا ، ومستوى) .

٣ـ نمو التعليم والتدريب بمختلف مستوياته .

٤ـ غياب مصطلحات مهنية وإحصائية متفق عليها .

٥ـ تعدد الجهات المسئولة عن القوى العاملة ومحدودية التنسيق فيما بينها . مما أوجد تداخلا وازدواجا وتعارضا في توجهات القوى البشرية العاملة . (العبدالقادر ، ٢٠٠٢ : ١٠- ١٤) .

يتضح مما سبق أن أسواق العمل تواجه وستواجه مستقبلا تحديات عديدة أفرزتها التغيرات المتسارعة ، بما تحمله العولمة وآلياتها من معطيات .

٢ . ٣ . ٤ تقادم المهارات والخبرات

في نهاية العقد الاخير من القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين ازداد الطلب على المهارات التقنية العالية والعمالة الفنية المؤهلة . وكلما زاد التقدم في التقنية ازداد الطلب على المهارات المواكبة لذلك التقدم . ويمثل التطور التقني خصوصا في مجالي المعلومات والاتصالات ونقص الكفاءات المؤهلة ، تحديا كبيرا لادارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام . وبالتالي فان تقادم رأس المال البشري يندرج في صلب التحديات التي واجهت وستواجه المنظمات بشكل عام وادارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص ، وقد تم التعرف على أربعة أنوع من تقادم رأس المال البشري :

١ ـ توقف نمو المهارات لعدم إستخدامها بفاعلية .

٢ ـ تقادم صيغة العمل وذلك نتيجة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية .

٣ـ تقادم القطاعات نظراً للتحول في التوظيف كما هو الحال بالتحول لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الأخرى .

٤ ـ تقادم مهارات ذات علاقة خاصة بالمنظمة وذلك نتيجة لإحلال مهارات ووظائف أخرى . (pucik, 1996, 136-176).

ولإن العجز في المهارات المتوافرة لا يتعلق فقط بالعمال الجدد وإنما هناك أعداد كبيرة من العاملين ذوي الخبرات لديهم مهارات لم تعد مطلوبة أو ستكون كذلك قريباً بسبب التغيير في التقانة (جرادات، ٢٠٠٢ : ٢٢) . فقد شهدت المجتمعات الحديثة تطورات وتحولات ملموسة في متطلبات أداء الأنشطة الاقتصادية والخدمية المختلفة بها ، وبرز مع هذا التحول وظائف واختفت أخرى نتيجة للتقدم التقني المتسارع وبالتالي تغيرت المتطلبات المهارية لأداء تلك الوظائف الخدمية . فالتقنية الحديثة ستؤدي إلى تغير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعاملين والتي قد يتمخض عنها دمج لبعض الوظائف واستحداث لأخرى . كما أن قطاعات غير محدودة من سوق العمل سوف تواجه عجزاً في المهارات الضرورية لأداء نوعيات كثيرة من الأعمال مع حلول القرن الواحد والعشرين . إن تقادم المهارات (النقص المهاري) يؤدي في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمة على المستويين المحلي والعالمي(المرسي ،٢٠٠٦ : ٥٩-٦١ ، ٨٠-٨١).

مما سبق يتضح أن هناك تحديات كثيرة في مجال تطوير مهارات وقدرات العاملين تواجه إدارة الموارد البشرية مستقبلاً . وقد اشارت العديد من الدراسات الى ضعف انتاجية المجتمعات العربية، ومن ثم الموارد البشرية فيها . وذلك كنتيجة لغياب انظمة التعليم والتدريب المستمرين . حيث تواجه المنظمات الحكومية العديد من التحديات في مجال ضعف المهارات والقدرات الفنية، نوجزها فيما يلي :

١ ـ ضعف القناعة لدى القيادات الادارية العليا في المؤسسات الحكومية باهمية التدريب وجدواه .

٢ ـ عدم وجود التمويل الكافي للتدريب واعادة التاهيل بحيث لايتم تدريب جميع العاملين خلال فترة زمنية محددة .

٣ ـ عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه للتدريب ، بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي ، او في مكان العمل ، ممايسهم في نشتيت اهتمامالمتدربين .

٤ ـ لايتم التدريب بموجب خطة وانما بشكل عشوائي وحسب تعليمات الادارة العليا .

٥ ـ عدم اعتماد التدريب في آلية الترقية في كثير من المنظمات الحكومية .

٦ ـ اقتصار التدريب على كوادر الادارة الدنيا والابتعاد عن تدريب الادارات الوسطى والعليا . (شعبان، ٢٠٠٦ : ٦٦٩-٦٧٠) .

وتواجه المملكة العربية السعودية بشكل خاص نقص في عدد الكوادر الفنية المؤهلة في مجال العلوم والتقنية . حيث أظهرت الاحصائيات لتعداد السكان في المملكة لعام (٢٠٠٤م) ان نسبة السكان المتخصصين في المجالات الهندسية والمهن ما يقارب(٦ , ٢٪) من نسبة السكان في المملكة (مصلحة الاحصاءات العامة والمعلومات، ٢٠٠٤ : ٣١) . وهذا سيؤدي مستقبلا إلى اتساع الفجوة في المهارات لدى الموارد البشرية السعودية بشكل عام والعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بشكل خاص .

ويرى الباحث ان التطورات التقنية المتسارعة وما ستحدثه من فجوة في المهارات لدى غالبية قوة العمل في المنظمات الحكومية بالمملكة على وجه الخصوص ، يشير الى ان عدم التجاوب الفعال والسريع مع هذه التطورات سيجعل مواردنا البشرية في حالة تقادم ، مما ينذر بالخطر في عدم قدرتها على المنافسة محليا وعالميا . وهذا ينذر ايضا بمحدودية فرص العمل للراغبين من المواطنين ، مما يشكل عبئا اقتصاديا واجتماعيا وامنيا على المجتمع ، خصوصا واننا نشهد توجها حكوميا لفتح باب الاستثمار الأجنبي . إضافة إلى ماتحملة اتفاقيات التجارة الدولية من تحديات في مجال إمكانية جذب الشركات الاجنبية للعمالة من الخارج اذا لم يتوفر البديل محليا .

٢ . ٣ . ٥ إدارة التغيير ومقاومته

يشهد العالم الآن ثورة تقنية ، ولكننا نشهد كذلك تغيرات اقتصادية واجتماعية وتربوية وسياسية كبيرة وبمعدلات متسارعة . وهي تغيرات تبشر بحياة افضل للجميع اذا تم التعامل معها بفاعلية . فقد أدت التغيرات الجديدة في التجارة العالمية من جانب والتطور السريع والمذهل في العوامل الاقتصادية المساندة (الاتصالات ، مواصلات ، تقنية إدارية ، تقنية فنيه ، ألخ) من جانب آخر ، إلى تغيير جذري في هيكلة المنظمات بشكل عام والحكومية بشكل خاص والقوى المؤثرة فيها . حيث أصبحت حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الاقتصادية والعلمية والتقنية التي تعيشها المنظمات بمختلف نشاطاتها ، هو القاعدة والاستقرار هو الاستثناء (السلطان، ١٣ : ٢٠٠٤).

ومن جوانب عديدة نجد أن إدارة الموارد البشرية هي جزء جوهري من هذه التغيرات(لوسي ، ٢٠٠١ : ٢٨٣-٣٣٤) . ولأن المنظمات اصبحت تعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر ، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية عليها واجب التعامل معها واخذها في الاعتبار(السلمي ، ٢٠٠١ : ٨١) .

فالبيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير . فتدعيم وتحسين القدرة على التغيير ، يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد البشرية . فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المستجدات والمتغيرات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقابلية والقدرة على التنبؤ بالتغيير (ابوبكر ، ٢٠٠٣-٢٠٠٤ : ٢٥) . وقد توصل ميندنهول وآخرون إلى أن أكبر تحديات العولمة لمدراء إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هو القدرة على التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها(Mendenhall et al., 2003, 261-274) .

كذلك تمثل مقاومة التغيير احد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة في الدول النامية او المتقدمة على حد سواء ، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب الدور الاساس في ذلك . ويؤكد اهمية دور ادارة الموارد البشرية في قيادة عملية التغيير ، ما توصل

اليه قاسم في دراسته عن «التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية» بان تطبيق التقنيات الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية يلقى مقاومة داخلية من قبل المسئولين والعاملين في دولة الامارات العربية المتحدة، لأسباب منها :

١ ـ الخوف على وظائفهم ، وسلطاتهم .

٢ ـ الصدمة الفنية والعملية، حيث أنهم يرون في عدم قدرتهم للتعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف(قاسم، ٢٠٠٣ : ٥٨).

وبالتالي فإن إدارة التغيير هي من أهم التحديات التي تواجه وستواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية على مدى السنوات القادمة . وتؤكد ذلك دراسة للمنظمة الفدرالية العالمية لشئون الأفراد(WFPM) حيث تشير الى ان هناك العديد من التغيرات في ادارة وممارسة المنظمات لاعمالها وتتطلب جميعها قدرات ومهارات للموارد البشرية مختلفة عما سبق . وتشمل التغيرات التي تشير لها الدراسة ما يلي :

١ ـ أحجام المنظمات واشكالها التنظيمية .

٢ ـ صيغ عملها حيث التحول الى نظام العمل المرن .

٣ ـ الإتجاه في التوسع في اسلوب العمل عن بعد، والمؤقت .

٤ ـ ألتوسع في الإعتماد على التقنيات الحديثة . (WFPM, 2005) .

هذه التغيرات وغيرها تؤدي الى تحولات جذرية في قوة العمل ، بحيث تصبح في حالة مستمرة من المراجعة واعادة النظر لقائمة الوظائف وتغييرها، واعادة النظر في اسس تصميم انظمة الاجور والرواتب، والتقليص في ساعات العمل، والمهارات والقدرات المطلوبة(برنوطي، ٢٠٠٤ : ٣٨-٤٣).

وياتي إنضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية في العام (٢٠٠٥م) والسعي الحثيث نحو الايفاء بمتطلباتها ، كاعادة النظر في الكثير من الاجراءات والممارسات الإدارية لكثير من المنظمات الحكومية والعمل على تطبيق الحكومة الالكترونية ، جميعها تحديات تحمل في طياتها الكثير من المتغيرات الايجابية والسلبية والتي تتطلب رؤية قادرة على تمكين الموارد

البشرية من استيعاب هذه التغيرات وافرازاتها على معظم الاعمال والتقنيات بالمصالح الحكومية والتعامل معها بفاعلية وفق رؤيا عالمية التوجه(الحسني، ٢٠٠٦).

ويرى الباحث ان التغيرات المتسارعة تشكل تحديا على المنظمات وعلى ادارة الموارد البشرية. فالتغيرات تحمل معها تقنية جديدة وممارسات وافكار ونظم جديدة. وتعتبر ادارة الموارد البشرية هي الادارة ذات العلاقة بشكل خاص في ادارة التغير بالمنظمة، لان التغيير لايمكن ان يتم الا من خلال اشخاص. فعصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات وتسارعها بحكم الثورة التقنيية المعلوماتية والرقمية وانعكاساتها على الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية والادارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها.

٢ . ٣ . ٦ التنافس العالمي

تتطلب الإستجابة والتكيف مع المنافسة، التحول في طبيعة وظائف المنظمات نحو منهج الشبكية والحد من الهرمية وإعتماد الإستراتيجية التعاونية مع المنظمات للعمل على جلب المعرفة من خارج الحدود للوصول إلى ممارسة تحقق اداء أفضل للمنظمات. والميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف جذرياً عن مثيلاتها من الميز التنافسية من النواحي المادية، حيث أن خلق ردود فعل منافسة من المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج الى وقت طويل وجهد كبير(عبدالجليل وسالم، ١٩٩٩-٢٠٠٠ : ٤٤٠-٤٤٥).

وتؤثر سياسات المنافسين على إدارة المنظمات عند وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية، خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والإبتكار وبالتالي إجتذاب وإستقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل،

إذ تسعى الإدارة في وضع السياسات المبتكرة في الإختيار والتدريب والأجور والتي تساعد على إستقطاب هذه الكفاءات وصيانتها وتطويرها (عبدالوهاب وآخرون، ٢٠٠٠ : ١٦-٣٥).

فالمنافسة على المستقبل سوف يحل فيها الذكاء القيادي وادارة المخاطر محل الادارة التقليدية، والسيطرة الفكرية محل سيطرة راس المال والموارد الطبيعية. وبالتالي فان راس المال البشري هو مفتاح التنافسية على المستقبل(عمارة، ٢٠٠٠ : ٤٢).

وبالتالي فإن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية فقط ، بل ستكون عملية الانتشار في مجال إستقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمي . والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم . حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من بعضها وكذلك وبشكل خاص من الدول النامية . وأكبر دليل على ذلك تنافس الحلفاء المنتصرين بعد الحرب العالمية الثانية على إستقطاب العلماء الألمان في عديد من الصناعات وخصوصاً الصناعات الحربية . وكذلك سعي العديد من الدول إلى إستقطاب العلماء الروس بعد إنهيار الإتحاد السوفيتي (مصطفى ، ٢٠٠٢ :٣٨-٤٢) .

والحكومات عاجلا او آجلا يتعين عليها ان تستقطب عمالة من الخارج خاصة فيما يتعلق بالوظائف التي تتطلب خبراء بمهارات عالية في مجال المعلوماتية وعلوم الحاسب الآلي . وفي ظل نشؤ مثل هذه البيئة التنافسية على العمالة المعرفية ، فان مؤهلات القيادة لموظفي الخدمة المدنية تبتعد مجددا عن الماضي . فبدلا من التقيد حرفيا بالقانون ، يتعين عليهم التوجيه وفق الرؤيا والمنطق والتعاون(ساتر ، ٢٠٠١ : ٧٤-٧٥) . ولان المورد البشري مصدر الابداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر راس مال حقيقي للمنظمات ، فلابد من استثماره وتوظيفة بشكل ايجابي . وكذا اهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الاداء(السلمي ، ٢٠٠٢ :٤٦) .

وهنا يكمن التحدي التنافسي في مجال الموارد البشرية باعتبارها مصدرا للابداع والتميز خصوصا وان التطورات التقنية في مجالي المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها ، تستدعي توفر عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات ، مما يضع عبئا على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات في مختلف المنظمات الحكومية . وفي الوقت نفسه تنعكس التنافسية انعكاسا مباشرا على هياكل تنمية الموارد البشرية ونظمها ومضامينها ، وذلك لان العنصر البشري في أي منظمة هو المسئول عن تحقيق متطلبات التنافسية ، تخطيطا وادارة وتنفيذا(المصري ، ٢٠٠٤ :٩٦) . وتعد التنافسية من الظواهر البارزة

المرافقة للعولمة، والتي تغذيها وتعززها مضامين تحرير النشاطات التجارية والاستثمارية وحركة رؤوس الاموال والافراد وتحررها من القيود والحواجز.

وبالرغم من ظهور التنافسية بشكل رئيس في مجال الأعمال، إلا أن الموارد البشرية المؤهلة ليست حكرا على منظمات الاعمال بقدر ما هي ضرورة أساسية لمجال العمل بالمنظمات الحكومية أيضا، بما يمكنها من القيام بدورها التنموي للمجتمع. إن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الافراد الذين يتوفر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة الى التنافسية (ابوبكر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤: ١٣-١٦).

والمنظمات تعلم نفسها لتواجه التنافسية الجديدة ويجب ان تتعلم بسرعة وان تستوعب هذه المعرفة وان تطور رؤى جديدة، وقد تحتاج ان تتحول الى نموذج الجامعات، وان تنشأ بيئة جديدة قائمة على التكيف مع التغيير وتتوقعه دائما(هامل، ٢٠٠٤: ٩٩-١١٥). ولذلك تصبح العولمة محفز رئيسي في المنافسة على الموارد البشرية عالية التاهيل، مما يجعل تركيز المنظمات على العمالة الأكثر مهارة للمنافسة في السوق العالمية (Global Market). فطبيعة المنافسة عالمياً تتطلب خلق المعرفة وتحويلها كميزة تنافسية للمنظمة (Thomas & Lazarova & Inkson, 2005, 234-247). وتتضح التنافسية بشكل واضح بين المنظمات الحكومية والخاصة على الموارد البشرية المؤهلة كما هو الحال بين المستشفيات الحكومية والخاصة وكذلك الجامعات والكليات. وتسعى المنظمات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهما لجعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، ياتي في مقدمتها التدريب والتطوير للموارد البشرية حيث يجب ان تأخذ الأولوية القصوى لجميع المنظمات اذا كانت ترغب في المنافسة (Jinabhai, 2005, 85-97). ولذلك فان التنافسية يجب أن تتبلور على المستوى الوطني وعلى مستوى المنظمات لإضافة قيمة للمنتجات والخدمات أو العمليات

في الإقتصاد العالمي (Global Economic) ، ويرتكز ذلك من خلال معارف ومهارات الموارد البشرية . حيث اصبح التعليم والمهارات العالية للموارد البشرية مفاتيح التنافسية للقرن الواحد والعشرين .

٢ . ٣ . ٧ عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن

تأتي الصلة بين التعليم وسوق العمل بشكل ديناميكي ، لأن التوازن المستقبلي لابد أن يكون متحركاً لتغير عنصر الطلب على الأقل . وتركز الدراسات العديدة على ضرورة إصلاح منظومات التعليم العربية وجعلها أكثر توافقا مع احتياجات سوق العمل بالكم والكيف والتوزيع (مهنياً ، وقطاعيا، ومكانياً) (وديع ، ١٩٩٤ : ٥) .

فقد دلت العديد من الدراسات على عدم مواكبة مخرجات التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص بالوطن العربي لاحتياجات منظمات القطاع الحكومي والخاص من الموارد البشرية الملائمة . ويأتي من اسباب ذلك الطريقة التقليدية المتبعة في انظمة التعليم وميلها الى النمطية القائمة على الحشو الذهني بالمعلومات دون الاعتماد على تنمية مهارات التحليل والاستنباط الفكرية ، مما ادى الى قصور مخرجات التعليم في مواجهة احتياجات المجتمعات التنموية(القحطاني ،١٩٩٨ : ٤٩٩-٥٥١) . فظهور مجتمعات المعلومات ظهوراً لافتا للنظر يعني ظهور ظروف موضوعية جديدة ، أساسها تطور تقنيات التعليم ومناهجه من جهة ، والدخول في مرحلة العولمة من جهة ثانية . ونظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي ، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن ، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة ، لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم . حيث يرى الصائغ (١٩٨٩) بان مخرجات التعليم في الوطن العربي - في احسن الاحوال - بانها جزئية وغير شاملة اذ نجد الاهداف التعليمية عامة وغير محددة ، وخطابية غير اجرائية ، مما يؤكد انها تعاني الازدواجية وعدم الوضوح(القحطاني ،١٩٩٨ : ٥١٥) . وتأتي اسباب عدم موائمة مخرجات التعليم في الوطن العربي مع إحتياجات سوق العمل من خلال ما يلي :

١ ـ الضعف الكامن في نظم التعليم والتوجيه والتدريب وإستمرار عدم مواكبة واقع السياسة التعليمية والتدريبية لمتطلبات وإحتياجات سوق العمل المتجددة والمتغيرة .

٢ ـ اختلال التركيب المهني والقطاعي وتبدل طبيعة الوظائف مع المتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية .

٣ ـ عدم تحمل أصحاب العمل ورجال الأعمال والقطاع الخاص مسئوليتهم كاملة أو تباطؤهم في توليد فرص العمل من خلال المشاريع الإنتاجية القادرة على إستيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين الباحثين عن العمل .

٤ ـ تراجع دور الدولة في إيجاد فرص العمل إضافة إلى سعيها إلى تقليص أعداد العمالة في بعض القطاعات . (قويدر ، ٢٠٠١ : ٤٠-١٣٣) .

ويعود السبب في ذلك أيضا ، الى ان مؤسسات التعليم العالي قد تجاوبت مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم ، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى ، فأصبحت التوجهات المستقبلية في الجامعات محدودة ، وبذلك أصبحت الجامعات العربية بمعزل عن التخطيط للمستقبل الذي يعتبر الأساس في المساهمة الفعالة في الخطط التنموية(المنيع ، ١٤٢٢)

وخلصت دراسةالخواجة(٢٠٠٢) إلى أهمية قيام دول مجلس التعاون الخليجي بمواجهة العولمة من خلال المواءمة بين عنصري التعليم وسوق العمل بشكل يستلزم مرونة أكبر للنظام التعليمي ، ومواكبته للمتغيرات المعرفية والتقنية ، هذا فضلاً عن الحاجة الى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات سوق العمل ، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي . مما يتطلب بنية أساسية بشرية قادرة على استيعاب التقنية الجديدة والتعامل معها . وهناك كثير من قوى العولمةـ مثل ثورة المعلومات وسياسات التخصيص وهيمنة الشركات المتعددة الجنسية ، وبروز أنماط جديدة في العمل (العمل المؤقت ، العمل بعض الوقت ، العمل عن بعد)ـ تعيد تشكيل سوق اليد العاملة وتؤدي الى اتساع الفجوة بين مخرجات

التعليم من جهة واحتياجات سوق العمل من جهة اخرى (الخواجة، ٢٠٠٢ : ٢٥٩-٢٦٣).

وفي دراسة العواد و يوسف والتي هدفت الى التعرف عن مدى تلبية مخرجات قسم الاساليب الكمية لاحتياجات سوق العمل السعودي، توصلت إلى أهمية الأفادة من القدرة على استخدام الحاسب الآلي وعلى تنمية القدرات الابداعية والابتكارية واعتماد اللغة الانجليزية في تدريس المقررات الدراسية ، وضرورة التنسيق بين القسم وسوق العمل ، وربط المناهج التعليمية بسوق العمل ، وأن المناهج الحالية غير متوافقة مع متطلباته (العواد ويوسف، ١٤٢٤هـ: ١-٢٦).

وتتاثر مخرجات التعليم واسواق العمل بشكل او آخر بالتطورات العالمية، ويزداد تاثرها بهذه التطورات امتدادا وعمقا في ضؤ حركة العولمة والقوى الدافعة لها . وتحمل العولمة وآلياتها الكثير من التحديات والتطورات في الجانب التعليمي فيما يتعلق بنظم تنمية الموارد البشرية . يمكن ايجازها فيما يلي :

١ ـ اتساع وتعددية مصادر المعرفة واساليب الحصول عليها .

٢ ـ بروز مفهوم وممارسات المؤسسات التعليمية الافتراضية التي لاتتقيد بالمفهوم التقليدي لمؤسسات التعليم زمانيا ومكانيا .

٣ ـ تطور آفاق التعليم غير النظامي، وشمول خدماته فئات وشرائح مجتمعية اكبر، في ضؤ سهولة الاتصال بالدارسين عن بعد .

٤ ـ شيوع استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة، واندمجت بموجبها معايير التعليم عن بعد بالتعليم عن قرب .

٥ ـ تنمية الاتجاهات نحو التعلم الذاتي، باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات . (المصري، ٢٠٠٤ : ٢٥-٥٣).

ويشكل النمو السكاني المتزايد في المملكة من أهم التحديات التي تواجه مسيرة الاصلاح الاقتصادي السعودي وأكثرها إعتماداً على تطوير الأنشطة الاقتصادية، خصوصا في قطاع الخدمات(الحسني، ٢٠٠٦ : ٤٤٧) . ونتيجة لهذه التغيرات الديموغرافية ستزداد الضغوط على

المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها لمواجهة النمو السكاني من جهة والتجاوب مع متطلبات المنظمات بشكل عام والمدنية والأمنية منها بشكل خاص . واصبحت الحاجة الى تعزيز وتنمية التفكير الابداعي والتعلم الذاتي لدى منتسبي المؤسسات التعليمية طلابا ومعلمين، امرا حتميا فرضته المعطيات المعاصرة والتوجهات العالمية، التي تتجه نحو تعزيز الدور المعرفي والفكري لمواردها البشرية لتكون قادرة على تعزيز مكانتها على المستوى العالمي . والذي سوف ينعكس بالتالي على مخرجات التعليم ومن ثم على الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والامنية .

٢ . ٣ . ٨ التفجر المعرفي وتراكم المعلومات

يدعم الإهتمام المتزايد بالمعرفة هو ذلك التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة . ويرى ديمارست ان المعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل في عصر العولمة تحديا للمنظمات في سعيها للمنافسة بفاعلية في إقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعولمة . وفي عصرنا الحالي ومستقبلاً حيث نعيش عصر المعرفة ، أصبح نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة(Learning Organizations) يشكل تحديا لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية(Demarest,1997, 374-384) .

فعملية نقل المعرفة ليست عملية ثابتة ، وإنما متحركة بحيث تشكل إدارة المعرفة تحديا مستمرا للمنظمات وحاجتها المستمرة للإصلاح . فخلق المعرفة الجديدة بالمشاركة بين الأشخاص ، ونقل معارفهم وخبراتهم من خلال المنظمة ، من شخص لآخر ، من شخص لفريق أو مجموعة ، ومن فريق أو مجموعة لأفراد ، أو من مجموعة أو فريق لمجموعة وفريق آخر ، كلها تمثل تحديات مستمرة بحكم التجدد الدائم للمعارف والمهارات (Bernard & Fish, 2000, 125-134) . ولذلك فإن تبني التعلم التنظيمي يمثل نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيقه، حيث لاتوجد طريقة واحدة يمكن تبنيها مما يحتم على كل منظمة تبني الاسلوب الذي يلائم احتياجاتها وامكاناتها، ومهارات عامليها ، والتقنية المستخدمة(شكر، ٢٠٠٢ : ٢٤) .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات

ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة او فريدة بكل منها ، استطاعت دخول اسواق محلية وعالمية جديدة ، وحققت فيها نجاحا ملحوظا ، وذلك نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات المهمة وتضمينها القرارات الابداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة(بلوط، ٢٠٠٢ : ٥٨).

ويؤدي تسارع المعرفة إلى خلق تحديات للمنظمات في مواكبة المستجدات والحفاظ على أفضلية تنافسية . فقد ادت الثورة التقنية في المعلومات والاتصالات كإحدى آليات العولمة إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة مثل :

١ ـ كالإدارة الإلكترونيةE-management

٢ ـ الاقتصاد الرقمي Digital economy

٣ ـ التجارة الإلكترونية E-Commerce

٤ ـ الحكومة الإلكترونيةE-Government .

٥ ـ ومصطلحات أخرى جميعها تعبر عن تحولات أساسية في مكونات المعارف المطلوبة للتعامل معها وفي نمط التعليم الذي يوائم احتياجاتها وانعكاس ذلك ايضا على مفاهيم عمل الحكومات والمنظمات المعاصرة وهياكلها وسلوكها وأساليبها (العواملة ، ٢٠٠٣ : ٢٥٠).

كما أدت العولمة إلى جعل المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الإتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للإتصالات . إن التحدي الذي يواجه المنظمات المعاصرة ليس في توليد المعرفة ذاتها ، وإنما في كيفية إستطاعاتها تفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة لها أولاً ، وفي الدور الذي تلعبه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة ثانياً. إن إمتلاك المنظمة للمعرفة يجعلها تعمل في السوق العالمي بقوة وتضمن لها البقاء . (الكبيسي، صلاح ، ٢٠٠٥ : ١- ٥٤ ، ١٣٦- ١٥٥).

وتاتي إتفاقيات التجارة الدولية (WTO) كإحدى آليات العولمة بتاثيرات مختلفة على

الموارد البشرية السعودية في المجال المعرفي والمعلوماتي ، من خلال ما تضمنته هذه الإتفاقيات مثل إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية وإتفاقية الخدمات ومتطلباتها . الامر الذي يتطلب مساهمة المراكز العلمية والمعلوماتية السعودية في المجال المعرفي والمعلوماتي على المستوى العالمي بما يمكن من توفير وإرساء قاعدة علمية ومعرفية وطنية تكفل للموارد البشرية السعودية المنافسة على المستوى العالمي (العيسى، ٢٠٠٢ :٢٨-٣٧) .

مما سبق يتضح ان التراكم المعرفي ، يشكل حجر الزاوية في قدرة المنظمات المدنية والامنية على الولوج الى عصر العولمة ، الذي يعتمد في غالبية مخرجاته على المعرفة باعتبارها القيمة المضافة التي تعزز قدرة المنظمات على الصمود والتحدي، امام المنافسة العالمية ليس على الاسواق فحسب، بل بالدرجة الاولى على ملاك المعرفة من الموارد البشرية .

٢ . ٣ . ٩ الثورة العلمية والتقنية

ان الثورة العلمية والتقنية التي يواجهها العالم، تمثل عنصرا مهما من عناصر التقدم والازدهار والتي يجب ان نتعامل معها بحذر وكفاءة . فالمعلومات في ازدياد وتطور مستمر مما يجعل العنصر البشري يقف مذهولا للكم الهائل من النظريات والتطبيقات والممارسات التي يجب ان يكون على اطلاع تام بها كي يستطيع أن يخلق ويطور مشروعات تنافسية تساعده على إبراز مؤسساته محليا وعالميا وتؤهله لترويج قدرته المتميزة في ميدان العمل . ويؤثر التطور التقني على إستراتيجيات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال التغيير الذي يحدثه في هيكل العمالة ، والمهارات والمعلومات والإتجاهات المطلوبة في قوة العمل . ويؤكد باس وجورج وسكوت(١٩٩٧) بان هناك ضرورة قصوى للانتقال نحو التدريب القائم على التقنية، وهي الحاجة لأن يعمل خبراء التدريب جنباً إلى جنب مع الخبراء الفنيين لتنمية هذه الأنظمة ، فإدارات التدريب يجب أن تصبح شريكاً مع الإدارات الآتية : تقنية المعلومات ، وأنظمة المعلومات مثلاً ، ففي حالات كثيرة سوف تقود هذه الإدارات المسيرة نحو تنمية أنظمة الخبرة وكذلك أنظمة دعم الأداء الإلكتروني وأيضاً في تقديم التدريب من خلال شبكات الكمبيوتر(باس وجورج وسكوت، ١٩٩٧ :٣٤) .

ففي اقتصاد المعلومات يحتاج الموظفون في كل مستويات المنظمة الى مهارات خاصة لاتتطلبها المنظمات التقليدية وهكذا فان من المهم على وجه الخصوص اختيار الافراد ذوي المهارات التي تحتاج اليهم المنظمة(لولر الثالث، ٢٠٠١ : ٢٦٦). كما أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الالكترونيات والاتصالات وغيرها الى الاهتمام المكثف بالانسان وبالتنمية البشرية باعتباره مصدر للفكر والابداع (السلمي، ٢٠٠١ : ٥٤).

فإستخدام تقنية المعلومات في أي منظمة يتطلب تدريب الموارد البشرية على إستخدامها . وتتطلب تكلفة التدريب على إستخدام التقنية الجديدة ما يقارب (١٠-٢٠٪)من تكلفة التقنية المستخدمة ، وفي حالة غياب التدريب اللازم فإن ذلك سيعطل الإستغلال الأمثل للتقنية . وتشكل التغيرات التقنية تهديد ويعتبر التهديد الرئيسي لها ما يتعلق بإحلال الوظائف (Job Displacement) . فالكمبيوتر الشخصي خفض من دور الوظائف الكتابية (Clerical Jobs) والماسح الضوئي (Scanner) حل محل وظائف إدخال البيانات (Data Entry Jobs)، وهكذا . (Hays & Kearney, 2003, 323) .

وتأتي انعكاسات التطورات التقنية على المنظمات وعلى ادارة الموارد البشرية في عصر العولمة متباينة ومختلفة على ضؤ الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ومستوى التقنية المستخدمة في المنظمات، نوجزها فيما يلي : (مصطفى، ٢٠٠٢ : ٤٨٤ -٤٨٦).

١ ـ ارتفاع معدل العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي .

٢ ـ إعادة تصميم الوظائف وبالتالي تغيير شروط التوظيف .

٣ ـ تُحدد تكلفة التشغيل على ضؤ التقنية المستخدمة وكفاءات العاملين .

٤ ـ ترسيخ مفهوم تمكين العاملين Empowerment وبناء فرق العمل المسئولة لدى القيادات الإدارية .

٥ ـ ستؤدي التقنية إلى تحسين مستوى الاتصالات التنظيمية على مختلف المستويات والاتجاهات .

كما تأتي تأثيرات الثورة التقنية على الخصائص الهيكلية للموارد البشرية في جوانب متعددة منها ما يتعلق بمستوى التقنية المستخدمة، وارتفاع اجور العاملين المؤهلين تقنيا، تضخم الفائض في العمالة الغير ماهرة، الاهتمام بالبرامج التدريبية والتاهيلية لمواجهة المتطلبات التشغيلية التي تفرضها التقنية الحديثة المستخدمة. (ابو بكر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤ : ٤٦١)

إضافة إلى أن التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة التي سيشهدها المستقبل القريب، ستؤثر بشكل جوهري في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال التغيرات الواسعة التي ستحدثه في الاساليب الفنية لاداء الوظائف، والتقادم في بعض المهارات وبروز مهارات حديثة ، والتوسع في استخدام الانترنت. وما ستحدثه جميعها من تغييرات ملموسة في علاقة الموظفين بعضهم ببعض، وفي علاقاتهم برؤسائهم. إضافة الى تاثيراتها على العديد من انشطة إدارة الموارد البشرية مثل : تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب ،والتدريب ،وتقويم الأداء الوظيفي،وعلى طبيعة الوظائف بشكل عام(رشيد، ٢٠٠٤ـ : ١١٠-١١٣).

وتركز المنافسة عالمياً في الوقت المعاصر على التقنية كعامل رئيسي في تغيير طبيعة الأعمال وإدارتها وفي مجال إدارة العولمة . فالتقنية لم تعمل فقط على الحد من المعوقات في مجال العولمة وإنما أثرت على عملية العولمة نفسها . كما مكنت من ظهور ممارسات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل :

١ ـ الإستعانة بالمصادر الخارجية في التوظيف.

٢ ـ تقديم الخدمات على مدى ٢٤ ساعة .

٣ ـ العلاقات المتبادلة بين العاملين على المستوى الدولي بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية . (Cappellen&Janssens, 2005, 348-360)

ان استخدام التقنية المتقدمة غالبا ما يعني القدرة على تنويع المنتج او الخدمة وفقا لمتطلبات العملاء. ونتيجة لذلك فان العاملين يحتاجون الى معلومات وظيفية متخصصة عن المنتجات والخدمات ومهارات تعلم اساسية تمكنهم من متابعة عمليات التطوير والتحديث وفق ما تمليه معطيات التقنية المستخدمة والمتجددة باستمرار(المرسي، ٢٠٠٦ : ٨٠).

وتعد مواكبة التطورات المتلاحقة في تقنية المعلومات والتعامل معها بكفاءة ومرونة أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السعودية، بما تمثله إنعكاسات هذه التقنية على سوق العمل من جهة وعلى طبيعة الأعمال في المنظمات الحكومية من جهة أخرى. وما يترتب على ذلك من الحاجة إلى إعادة النظر في برامج تدريب وتطوير القوى العاملة من جهة وتطوير النظم التعليمية بما فيها التعليم والتدريب المستمر من جهة أخرى . وإلى جانب ذلك فإن نقل وتوطين التقنية وتأصيلها لا يمكن أن يتحقق بغير العمالة الوطنية لأن غير ذلك يجعل التقنية مرتبطة بعمالة يفترض بأنها مؤقتة وقابلة للرحيل والعودة إلى بلادها، وعندها لن تبقى المعرفة والخبرة التقنية بل سترحل معها وهذا هو من أكبر التحديات التي تواجه وستواجه المملكة مستقبلا إذا لم يتم تدارك ذلك بشكل سريع وحاسم. مستجدات التقنية (الحميد، ٢٠٠٢).

ويرى الباحث ان التطورات العلمية وتقنية المعلومات سوف تتمخض باستمرار عن تحديات عديدة على طبيعة الوظائف ومكان العمل والمهارات المطلوبة للموارد البشرية في مختلف القطاعات الحكومية . وتحديث نظم التعليم والتدريب من خلال استخدام التقنية المناسبة وتفعيل عملية التعليم المستمر والذي يحظى بالتشجيع والرعاية في منظمات الدول المتقدمة .

٢ . ٣ . ١٠ اعادة هيكلة المنظمات الحكومية

إعادة الهيكلة أو ما يطلق عليه إعادة إختراع الحكومة(ReinventingGovernment) فرضتها عدة عوامل يأتي في مقدمتها قوى العولمة والتطورات التقنية المتسارعة ، وضغوط الرأي العام بالمطالبة بتحسين الخدمات المقدمة من الحكومة للمواطنين . ومع ان عملية التغيير ليست سهلة، فالناس عامة، والأفراد في المنظمات بشكل خاص، لا يطلبون التغيير بل سيقاومونه. ومع ذلك فإن عملية التغيير مستمرة بصرف النظر عن المقاومة التي ستواجهها . فالهدف من إعادة الهيكلة هو تمكين المنظمات الحكومية من تحقيق إدارة وتنسيق ومتابعة أفضل للسياسات التنموية الرئيسية ، وتمكينها من مباشرة مهامها وأدوارها في أحسن الأحوال.

ويقصد بإعادة الهيكلة مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها

الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء ، وإعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف(خطاب، ٢٠٠١ : ٨٠) .

وقد إنعكست التغيرات المستمرة التي يشهدها عالم اليوم على المناخ المحيط بالإدارة وعلى هيكلة منظمات الإدارة الحكومية . فقد أصاب التغيير المنظمات من حيث الشكل ، فأصبحت تميل إلى تصغير حجمها ، ومن حيث عدد العاملين أصبحت تحتوي على عمالة أقل بحكم استخدامها للتقنيات الحديثة . وعلى ضؤ ذلك تواجه ادارة الموارد البشرية في خضم اعادة الهيكلة صعوبات عديدة منها :

١ ـ إعادة تقييم الوظائف لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة .

٢ ـ ستزداد الحاجة الى اعادة النظر في هياكل الاجور المحفزة .

٣ـ هجرة الكفاءات المؤهلة ، داخليا(إلى القطاع الخاص) أو خارجيا من خلال استقطاب الشركات الاجنبية للمؤهلين .

٤ ـ تخصيص مبالغ إضافية لتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية لمواكبة التغيرات والمتطلبات الوظيفية الجديدة .

٥ ـ فرضت التوجهات العالمية على المنظمات توفير خدمات اجتماعية لموظفيها مثل : خدمات كالإسكان والترفيه والصحة (حرفوش،١٩٩٦ : ٨٩-٩١) .

كما ستواجه المنظمات عند إعادتها لهيكلة وظائفها وانشطتها بعض المصاعب المتعلقة بمواردها البشرية ، ومنها : (Ban&Riccucci,1997, 267-280) .

١ ـ إنخفاض الروح المعنوية للعاملين وتأثيرها على الإنتاجية .

٢ ـ إنعدام الثقة والولاء لدى العاملين .

٣ـ زيادة المبالغ المخصصة لتعويض الموظفين المستغني عنهم .

٤ ـ زيادة المبالغ المخصصة لتدريب العاملين القدامى وللعاملين .

٥ ـ انخفاض الولاء النفسي للعاملين .

ويرى هيز وبلاقينز(٢٠٠٢) إن جهود إعادة الهيكلة الحالية لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي تعد تحديا مستمرا لنظام ومهنيي الخدمة العامة ، في الوقت الذي لا يمكن بدون مشاركة فاعلة من مهنيي الموارد البشرية ومسئولي الإدارة العامة أن يكتب النجاح لعمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة (Hays&Plagens, 2002, 337-348) .

وتختلف التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عند إجراء عملية إعادة الهيكلة . فمنها ما يتعلق بالمهارات وما هو متعلق بالتقنيات المستخدمة ، إضافة الى الجانب المادي . فالتحديات ذات العلاقة بمهارات مهنيي الموارد البشرية تتمثل في مهارات القدرة على التحليل وإتخاذ القرارات المبنية على الحقائق ، ومهارات تملك المقومات القيادية والإدارية القادرة على إستشراف المستقبل والتنبأ بالتغيرات ، ومهارات التعامل مع الآخرين فمسئولي الموارد البشرية بتعاملون مع كل قضايا الموارد البشرية ومشاكل العاملين . وفي الجانب التقني تبرز المظاهر الجديدة في جدولة العمل عطفاً على ما أتاحته تقنية المعلومات والإتصالات ، وظهور أنماط من جداول العمل مثل : الوقت المرن للعمل ، والذهاب إلكترونياً للعمل ، وذلك بإستخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت ، والتشارك في العمل والأسبوع المضغوط للعمل . وأياً كان الأسلوب الذي تتبعه المنظمة فمن المؤكد أنه لها تاثير على أساليب تصميم وإعادة تصميم الوظائف وتخصيص العمل بين الموظفين (المحرزي ، ٢٠٠٢ : ١٥٤-١٥٨) .

وفي الجانب المادي يعتبر انهاء الخدمة الطوعي للعاملين (على سبيل المثال) من جراء اعادة الهيكلة والاستغناء عن خدماتهم، مكلف ماديا ومعرفيا على المنظمات . فقد اشار فلامهولتز (Flamholtz ، ٢٠٠٥) الى ان التكلفة التقديرية لتاركي الخدمة على المنظمات تقدر بـ(٤و١٪) من صافي دخلها خلاف تاثيراتها المعرفية (Losely&Meisinger&Ulirich, 2005, 270-271) .

وتعتبر السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة هي المرتكز الحقيقي لتضمين حقوق العمالة في ممارستها . وهنا يبرز تحديا آخر في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في ترسيخ ثقافة العدالة والمساواة والحقوق والواجبات . فعمالة القرن الواحد والعشرين تختلف عن سابقتها من حيث

المستوى المعرفي والمهاري والشعور بالمسئولية، وهذا يشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية من خلال حاجتها الى إعادة النظر في ممارساتها وإدارتها لكي تستطيع التعامل مع هذه النوعية من العمالة . إضافة إلى أنه يلزم أن يتوافق ويتكيف السلوك الإداري للمديرين مع الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في تعاملها مع عمالة المعرفة .

ومع ذلك فقد اتفقت دراسات عديدة على حتمية اصلاح القطاع الحكومي واعادة هيكلته وتنظيم مؤسساته ، وبلورة مفاهيم واساليب وممارسات ادارية متطورة، بحيث تغير جذريا صورة البيروقراطية التقليدية والانتقال بالادارة الحكومية الى آفاق جديدة تعزز فعاليتها وتحقق لها مستويات كفاية وانتاجية افضل(العواملة، ٢٠٠٥ : ١٦٥).

ولاتقتصر عملية الاصلاح على الاساليب والتقنيات، بل لابد ان تشمل تحول متماثل في الثقافة والسلوك حيث ان التطبيق الفعال للادارة العامة الجديدة يتطلب صيغ معينة للثقافة الادارية(روزنبوم ،٢٠٠٦ : ١٠). وعادة ما يصاحب تخفيض أحجام المنظمات وتبسيط هيكلها التنظيمي والإتجاه نحو تقليص عدد المستويات الإدارية ، إعادة النظر في تعداد المناصب الإدارية للوظائف غير المحددة بدقة.

وتعاني معظم الاجهزة الحكومية السعودية من التضخم الوظيفي وضعف او عدم وجود خطط لتدريب العاملين وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية، حيث تفتقد الأجهزة الحكومية المعنية بالموارد البشرية(تخطيطا، وتعليما، وتدريبا، وتوظيفا) تفتقد الى التنسيق الكافي فيما بينها(الدريبي، ٢٠٠٣ : ١٤٦). إضافة الى ضعف قدرة بعض الاجهزة الحكومية على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها. وقد تحسست الحكومة السعودية لذلك ، فتم تشكيل لجنة وزارية عام(١٤٢٠هـ) لإعادة هيكلة بعض المنظمات الحكومية، إلا انها تعاني من بطء شديد في ذلك، نظرا لعدم تجاوب بعض المنظمات لعمليات الاصلاح من جهة وللمقاومة الشديدة التي تواجهها عمليات الاصلاح الهيكلية من بعض القيادات والعاملين بهذه المنظمات خوفا على مواقعهم وامتيازاتهم الوظيفية من جهة اخرى(الشقاوي، ١٤٢٥ : ١٤-١٨).

٢ . ٤ إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة

يتضح مما تقدم ان ظاهرة العولمة عبر آلياتها الاقتصادية والسياسية والفكرية والتقنية، السائدة حاليا على الساحة العالمية ، فرضت تحديات عديدة على المنظمات بشكل عام، وادارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص، مما يستوجب التفكير في مواجهتها ، وايجاد الاستراتيجيات المناسبة لذلك. وتعرف الاستراتيجية بانها«القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وانماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة». ولذلك فالاستراتيجية، انما هي اداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة(الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٤). وبما ان المورد البشري هو اغلى واثمن الموارد للمنظمات ، فانه لابد من تبني استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتاثيراتها على اداء المنظمات المدنية والامنية بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص.

وتعرف استراتيجية الموارد البشرية، بأنها «عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية» (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٠ : ١٤) . وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسة التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة ، (السلمي ، ٢٠٠١ : ٧٧) .

ومفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية متعارف عليه جيداً في أدبيات الأعمال (Business Literature) وهو يعود إلى الجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالاستراتيجية العامة للمنظمة. كماحظيت مؤخرا بالإهتمام في منظمات القطاع الحكومي ، وذلك تأكيدا على أهمية الموارد البشرية كعنصر اساسي لنجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها (Tompkins, 2002, 95-110). ولذلك فالاستراتيجيةهي مجموعة من القرارت

والتصـورات المسـتقبلية التي تتبنـاها المنظمـة لمواجهـة التحديـات والمتغيــرات البيئية (Ivancevich,2003, 16)، كمـا تعـرف بانهـا «ممارسـات جديـدة ومعاصـرة ترسـم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شئون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم» (عقيلي ، ٢٠٠٥ : ٧١).

يتضح من التعاريف السابقة ، أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعبر عن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وتنطوي على برامج تهتم باستقطاب الكفاءات المؤهلة ، وتدريب وتنمية العاملين ، بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية المتسارعة ، عطفا على ما يمثله العنصر البشري من مورد هو الأغلى والاهم لدى المنظمات .

وتؤكد العديد من الدراسات بان عملية التكامل والترابط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ، واستراتيجية الوحدات مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، تشكل ركنا أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية . وذلك لما لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر على أداء المنظمة . ففي عصر العولمة يتوقع من خبراء الموارد البشرية أن يصبحوا ملمين باستراتيجيات المنظمة بما يمكنهم من تفعيل دور رأس المـال البشري بما يمكن من تحقيق اهداف المنظمة ، حيث أن تحول دور مسئولي الموارد البشرية من وظائف المساندة الإدارية إلى شركاء في إستراتيجية المنظمة يعد أحد المتطلبات الضرورية في عصر العولمة .

ولكي يصبح المعنيون بالموارد البشرية أكثر كفاءة في لعب دورهم الإستراتيجي في المنظمات ، فإنه يلزمهم القيام بمهام خارج مسئولياتهم المعتادة حيث يتطلب منهم فهم العمل في وحدات التنظيم الأخرى مثل المحاسبة والمالية والمبيعات والتسويق وعلاقات العملاء والشئون الفنية . حيث أنها ذات أهمية إستراتيجية تمكنهم من إستيعاب ما يدار في هذه الأقسام

بدون أن يؤثر ذلك على دورهم في إنجاز أعمالهم الرئيسة (Ulrich et al. 1995 , 473-492) .

كما ينبغي على مدراء ادارات الموارد البشرية للقيام بدورهم الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المنظمة الرئيسية إستيعاب المهارات التالية :

١ ـ التعرف على النتائج المتوقعة لدور كل موظف .

٢ ـ تحديد المواهب العامة المطلوبة للأداء المميز لكل وظيفة ، وتصميم نظام لإختيار الموظفين الذين يمتلكون المواهب المطلوبة .

٣ ـ قياس أداء كل موظف وفق النتائج المحددة .

٤ ـ التعرف على المواهب الخاصة بكل موظف .

٥ ـ تشجيع كل موظف على تطوير مواهبهم بمهارات ومعارف محددة

٦ ـ تحديد المواهب الكامنة لدى الموظفين والعمل على تطويرها .

٧ـ تقييم الموظفين لتحديد ما إذا كانوا قادرين على تحقيق النتائج المطلوبة . (Buckingham & Vosburgh, 2001, 22-23) .

وفي مجال القطاع الحكومي بشكل خاص ينبغي توفر عوامل أساسية تمكن ادارة الموارد البشرية من القيام بدورها الاستراتيجي ، وذلك على النحو التالي :

١ ـ تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة وكافة الوحدات الادارية . .

٢ ـ مشاركة قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية وإعتبار المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية كعناصر أساسية في الخطط الإستراتيجية الحالية والمستقبلية .

٣ ـ وجود رسالة واضحة للمنظمة مكتوبة أو غير مكتوبة تتضمن التوجه الإستراتيجي بكل الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة .

٤ ـ الإندماج الأفقي والرأسي لممارسات وسياسات الموظفين برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية .

٥ـ وجود دور تنظيمي لادارة الموارد البشرية للمشاركة في تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها . (Tompkins, 2002, 95-110) .

ومما سبق ، فإن على المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص ، ان تغير مفاهيمها وطرق ممارساتها لاعمالها بما يعزز دورها الاستراتيجي ، ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة في ظل الظروف المتغيرة . فما تشكله العولمة والتطورات التكنولوجية من تحديات مستمرة تتطلب التكيف المستمر وتعزيز دورها في اضافة قيمية للمنظمة ، من خلال تأهيلها للموارد البشرية وتمكينها من المهارات والمعارف ، وتطوير قيادات ذات توجه استراتيجي عالمي ، وتعزيزها للموقف التنافسي للمنظمات . فإدارة الموارد البشرية في أي منظمة تتأثر بالأنظمة التشريعية والقانونية الحكومية ، إضافة إلى البيئة الاجتماعية والسياسية ، وتفعيل إجراءاتها وأنظمتها بحيث تكون متكيفة مع البيئة ككل . وكذلك الحال عندما تعمل المنظمة في البيئة العالمية فإن إدارة الموارد البشرية تواجه متطلبات سياسية واجتماعية مختلفة تتطلب منها التكيف مع تأثيراتها اجتماعياً وسياسياً وقانونياً وتكنولوجيا وامنيا . وفيما يلي نستعرض لأهم الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية ، التي تمكنها من مواجهة تحديات العولمة :

٢ . ٤ . ١ إستراتيجية تحديث القوانين والأنظمة

تاثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال الوظائف والمهن ، مثل : العمل عن بعد والعمل المؤقت والوظائف المشتركة ، ومتطلبات التعامل من خلال شبكة الانترنت ، اضافة الى فتح المجال امام الاستثمارات الاجنبية ، كل ذلك يتطلب اعادة مستمرة للنظر في التشريعات والقوانين وتحديثها باستمرار لتواكب مع التطورات المتتابعة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا .

ويؤكد ايفانسفيتش(٢٠٠٣) انه في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ظهرت تغيرات متسارعة في مجال إدارة الموارد البشرية عطفاً على التطورات في مجال تقنية الإتصالات ، أثر على أنظمة إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل الأجور ، مزايا المشاركة ، الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم ، العناية بالنساء العاملات ، وأنظمة

الإختبارات في مجالات الترقية والتعيين ، تنوع العاملين ؛ كل ذلك أدى إلى بروز إدارة الموارد البشرية بشكل مختلف عما كانت عليه سابقاً (Ivancevich 2003, 13) . . وترى ستافروكوستا(٢٠٠٥) ان منظمات اليوم يجب أن تتكيف مع الإتجاهات الثورية من حيث سرعة الإنتاج ، التغيرات التقنية ، المنافسة الدولية ، وتحديث الأنظمة والقوانين ، والتغيرات السكانية ، والتحول نحو مجتمع خدمي (Stavrou-costea, 2005, 112-134) .

وقد قامت العديد من دول العالم باعادة النظر في قوانين وانظمة ادارة الموارد البشرية تمشيا مع توجهات العولمة. فعلى سبيل المثال اتخذت الحكومة الكندية خطوات مهمة في مراجعتها لنظم التوظيف ، بإجراء تحليل تفصيلي للنظم وقوانين وأعراف المنظمات الحكومية . ويتيح ذلك تحديد وازالة عوائق التوظيف المعادية لبعض فئات المجتمع كالمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة(بن حمادي ، ٢٠٠٣ : ٩٥) . كما قامت اليابان بسن العديد من السياسات والتشريعات لمواجهة تحديات العولمة والتغيرات التكنولوجية ومنها : (Kishita, 2006, 29-48) .

١ ـ زيادة المبالغ المخصصة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام .

٢ ـ تشجيع القطاع الخاص بتقديم العديد من الفرص التدريبية سواء للعاملين القدامى أو الداخلين الجدد .

٣ـ تطوير برامج تدريبية جديدة لمواجهة إحتياجات سوق العمل إضافة إلى تطوير البرامج التدريبية القائمة .

٤ ـ التوجه نحو تطبيق الأجور وفق الأداء (Performance Oriented) .

مما سبق يتضح أن التعامل مع العولمة بفاعلية ، يتطلب إعادة النظر فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الخاصة بالموارد البشرية سواء على المستوى الكلي(الدولة)، او على مستوى المنظمات . وياتي من ضمن التشريعات التي يجب استحداثها ما يتعلق بحقوق العمالة المؤقته والعاملين باسلوب العمل عن بعد ، والاعتبارات المتعلقة بمشاركة المرأة في قوة العمل بما يمكنها من اداء دورها الاسري والعملي . وتشمل ايضا التشريعات ما يتعلق بالمحافظة على حقوق العاملين في حالة لجوء المنظمات الى إعادة الهيكلة ، والانظمة ذات العلاقة بالتقاعد المبكر بما يجعلها محفزة وعادلة . وفي مجال الاختيار والتعيين الزام المنظمات من الناحية القانونية بمنح

فرص متساوية للعمل دون إعتبار للجنس او الحالة الاجتماعية او المذهبية بما لايكون متعارضا مع الشريعة الاسلامية . (برنوطي، ٢٠٠٤ و رشيد، ٢٠٠٤ و المرسي، ٢٠٠٦).

ومن اجل ذلك ، فان هناك حاجة الى تبني استراتيجيات لمواجهة تحدي تقادم التشريعات والقوانين بما يمكن من مجاراة التطورات العالمية والتصدي لتحديات العولمة . نوجزها فيما يلي :

١ - التحديث المستمر لأنظمة الموارد البشرية لمواكبة التطورات في انماط العمل الجديدة وتاثيرات العولمة : فظهور انماط جديدة من العمل بحكم التغيرات التي احدثته التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات ، ودخول فئات مختلفة للعمل بالقطاع الحكومي، يتطلب مراجعة مستمرة لانظمة الخدمة (المدنية والعسكرية) وتطويرها بما يتماشى ومعطيات المرحلة، لمواكبة التحديث من جهة، وللمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والتي أصبحت العولمة وآلياتها منافسون جدد على هذا النوع من العمالة من جهة أخرى . كما يجب إعادة النظر في انظمة الاستقطاب والاختيار، انظمة الحوافز والتعويضات ، انظمة الاجازات، وكذلك ألانظمة المتعلقة بالمحافظة على الموارد البشرية العاملة في اجهزة الدولة، خصوصا وان الفرص امام الكفاءات البشرية المؤهلة في ظل العولمة، اصبحت مغرية ومحفزة . وما لم توضع الانظمة الداعمة لبقاء الكفاءات في اجهزة الدولة والا فان التسرب للعمل في قطاعات اخرى هو البديل .

٢ - تشريعات محفزة لنهاية الخدمة : سعت معظم الدول منذ ما يقار عقد من الزمن الى تحويل بعض القطاعت الحكومية للقطاع الخاص بطريقة او باخرى، ومثال ذلك بالمملكة، قطاع الاتصالات والقطاعات البتروكيميائية، وكذلك العمل حاليا على خصخصة بعض قطاعت الخدمات مثل المياة والصرف الصحي وبعض انشطة البلديات والموانيء. ومشاركة القطاع الخاص في القيام ببعض المشاريع الامنية واعمال امن المنشآت. وهذا يتطلب تشريعات منظمة تحفظ للموارد البشرية المتواجدة بهذه القطاعات حقوقهم وتحد من العقبات امام نجاح عملية الخصخصة .

٣ـ تعزيز وحماية حقوق الملكية الفكرية . الحاجة الى انظمة وتشريعات صارمة فيما يتعلق بحماية الحقوق الفكرية وتطويرها من وقت لآخر ضمانا لحقوق اصحابها وتشجيعا للابداع والابتكار . وتمشيا مع التوجهات الدولية في الحفاظ على الحقوق الفكرية للناس باعتبارها حق خاص لتشجيع الابداع والابتكار وباعتبارها مصدر ثروة ومجال للمنافسة المشروعة .

٢ . ٤ . ٢ إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري

إن فهمنا للتنوع من منظور ثقافي عالمي يمكننا من تعزيز فهمنا للقضايا الداخلية ، ويدعم نجاحاتنا داخلياً وخارجياً في إطار العولمة . حيث أن التوجه لرؤية الأمور من منظور عالمي (Global Prespective) يتطلب فهم واستيعاب الثقافات الأخرى . ويأتي ذلك من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة الذي يحقق مجالات واسعة للابتكار والإبداع .

ولتفعيل تنوع القوى العاملة البشري والفكري ، فإن هناك بعض الممارسات المطلوبة وهي : (wheeler,1999, 31-34) .

١ ـ تأسيس قيم عامة وأغراض لا تتعارض مع الثقافات المتعددة .

٢ ـ تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة .

٣ ـ المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية المتعلقة بالتنوع وأهميته .

٤ ـ تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية .

٥ ـ المشاركة مع الآخرين في الممارسات المتميزة ذات العلاقة بتكريس تنوع الموارد البشرية .

٦ ـ التاكيد على التنوع من منظور عالمي بحيث لايتعارض مع الشريعة الاسلامية .

وقد تعددت الآراء والتفسيرات لاسلوب تنوع الموارد البشرية في المنظمات بمختلف المنظمات (العامة والخاصة) في دول عديدة ، ولكنها في معظمها تؤكد على تميز التنوع في القوى العاملة بمزايا منها :

١ ـ قوة عمل عالية الكفاءة (Ahighly Qualified Workforce) حيث يكون التوجه نحو

إستقطاب عمالة مؤهلة من خلال برامج معدة لذلك بغض النظر عن أي خلفيات تنوعية تنحدر منها .

٢ ـ عدالة إجتماعية (Social Equity) : يجب أن تكون فرص العمل في القطاع العام خصوصا متاح للجميع دون التركيز على مجموعات دون أخرى عطف على أسباب تميزية .

٣ ـ رأس مال فكري (Human Capital) : الإهتمام المستمر من قبل جهات الخدمة المدنية في زيادة الإستثمار والتطوير لرأس المال الفكري بإعتباره مصدر للقوى التنافسية والإبداعية والبقاء . ويسهم التنوع في القوى العاملة في إيجاد سياسات وأنظمة لخدمة جميع أفراد المجتمع بدون إستثناء أو تحيز لفئة دون أخرى . (Caiden, 2001)

كما يشير مزيج القوى العاملة الآن ، إلى وجود تغيرات كبيرة . فنتيجة لقوانين العمل الجديدة، زادت نسبة تواجد المرأة في قوة العمل ، واصبحت الاسرة التي يعمل بها الزوج والزوجة هي السائدة ، وزادت نسبة الأفراد كبار السن العاملين ، وزادت نسبة صغار السن الذين يلتحقون بالعمل إلى جانب دراستهم (حسن، ٢٠٠٥ : ٢٠). ولان التنوع في قيم وثقافات عناصر العمل التي يتطلب الموقف منها العمل الجماعي أو شكل فرق العمل، هو أكثر العوامل التي يمكن ان تفسر اختلاف الجماعات والفرق حول آلية العمل وأهدافه داخلها . ففكرة التنوع يجب ان تمتد لتغطي كافة إعتبارات التنوع في أنماط الأفراد وسلوكياتهم (حمودة، ٢٠٠٥ : ١٥٣) .

ولمواجهة تحديات العولمة في مجال تنوع الموارد البشرية فانه يلزم تبني استراتيجيات لتفعيل التحول من منظمات ذات توجه تحيزي في نوع العمالة إلى منظمات ذات توجه تنوعي ، وتتكون من التالي :

١ ـ تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز التنوع في الموارد البشرية : تشجيع التنوع في القيادات الإدارية للوحدات التنظيمية ، وتبني فرق عمل متنوعة واعطاء المرأة دور فاعل في قوة العمل بما لايتنافى والشريعة الاسلامية ، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تعزز عملية التنوع في الموارد البشرية .

٢ ـ تأسيس قيم وأغراض لا تتعارض مع الثقافات المتعددة : ويتم ذلك من خلال احلال الثقافة الاحادية في المنظمات بثقافات متعددة تمثل كل القوى العاملة في المنظمة وان تحظى الاختلافات الثقافية بالاحترام وان يتم تبني البرامج التعليمية والتدريبة التي تدعم ذلك ، وخصوصا برامج اللغة الانجليزية بحكم عالمية استخدامها ولتمكين التعامل مع الخبراء الاجانب في مجال الموارد البشرية وادارتها بما يتلائم والشريعة الاسلامية .

٣ ـ تعزيز تنوع وعولمة الموارد البشرية بما يثري الإبتكار والإبداع : وذلك من خلال تغيير السياسات التنظيمية التي تعيق التنوع في القوى العاملة ، وتشمل انظمة وسياسات التعيين والاجور والحوافز والترقيات وكل ماتتطلبه الموارد البشرية باعتبار ان الجميع عنصر اساسي في منظومة واحدة يعملون معا لتحقيق اهداف المنظمة .

٢ . ٤ . ٣ استرتيجية التمكين والتعلم التنظيمي

يدعم الاهتمام المتزايد بالمعرفة ، هو ذلك التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي، والذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية . وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات و خلقها وتجديدها وخزنها لتشكيل قاعدة معرفية ، تمكن المنظمة من تفعيل ذلك في خدماتها ومنتجاتها بما يحقق لها النجاح والاستمرارية والتنافسية . نقل المعرفة والخبرات يتم عبر المنظمة والوحدات الإدارية ، وعبر الحدود الدولية . ولكي تتمكن المنظمات من التعلم بمنظور أبعد من المنظور المحلي ، فإنه يجب تطوير المعرفة ، والحفاظ عليها ونشرها بفاعلية من خلال المنظمة ، وعلى المستوى المحلي والعالمي (Garvin, 1993, 78-91) . ويشير بيتر دركر(١٩٩٥) إلى أن المعرفة تتغير بسرعة مفرطة ولكن ذلك في حد ذاته لم يكن جديداً ، فالمعرفة تتغير دائماً بسرعة . والجديد أن المعرفة أصبحت ذات أهمية(دركر ، ١٩٩٥ : ٥٠٧-٥١١) .

وتعد المعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل في عصر العولمة أهم الأصول للمنظمات ، للمنافسة بفاعلية في إقتصاد يزخر بالمعلوماتية والمعرفة . وفي عصرنا الحالي ومستقبلاً حيث نعيش عصر المعرفة ، فإن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة (Learning Organizations)

أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية (Demarest,1997, 374-384) . وقد توصل بوكلي وكارتر في دراستهم عن إدارة المعرفة عبر الحدود إلى أن نجاح عملية إدارة المعرفة في أي منظمة يعتبر محدد رئيس في قدرتها على المنافسة العالمية . (Buckley & Carter, 1999 , 102) . ولكي يتم خلق وإدارة المعرفة وتعلم المنظمات والافراد في عصر العولمة فانه ينبغي على مسئولي الموارد البشرية بالمنظمات تبني بعض السياسات ومنها :

١ ـ زيادة الاستثمار في راس المال البشري ـ المعارف والقدرات والمهارات – لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية .

٢ ـ المحافظة والابقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث انهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة .

٣ ـ تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة(Collin,2000, 19)

ويأتي الإهتمام بالتنمية الذاتية للمديرين في المجال الأمني ، كاحد أساليب التعلم الذاتي . والتي تتمخض عن حلول ابتكارية في جهاز الامن ، تؤدي الى تحسن مستوى الأداء ، كما يقلل من الشعور بعدم الرضا ، عن طريق اتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في تشخيص المشاكل والتوصل الى حلول ابتكارية لها . وقد ثبت اهمية استخدام برنامج التنمية الذاتية للمديرين عندما طبق فعلا في بعض اقسام الشرطة بالولايات المتحدة حيث حقق اهدافا عديدة ياتي في مقدمتها كفاءة اداء جهاز الامن(عشماوي ، ٢٠٠٠ : ٢١٣) .

ولكي يتم التحقق عن مدى قدرة المنظمات على خلق ونشر وتطبيق المعرفة ، هناك بعض المؤشرات التي توضح ذلك ، وهي : (Gupta&Layer&Anderson, 2001)

١ ـ مدى إدراك المدراء لقيمة وغرض دور المعرفة عطفاً على ثقافتهم ومعتقداتهم وأفعالهم .

٢ ـ مستوى خلق ونشر المعرفة بالمنظمة .

٣ ـ مدى نضوج الأنظمة المعرفية بالتنظيم .

٤ ـ كيفية تنظيم واستخدام المعرفة .

٥ ـ دور تقنية المعلومات في برامج المعرفة .

٦ ـ نمط الإستراتيجيات والممارسات التي يستخدمها التنظيم في تفعيل غرض ودور المعرفة . (Gupta&Layer&Anderson, 2001)

وللتكيف مع متطلبات عولمة الخدمة المدنية فان موظفيها بحاجة الى اكتساب قدر من المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق الفعالية والكفاءة في المجال العالمي . وتتضمن ما يلي :

١ ـ اتقان لغة اجنبية .

٢ ـ معرفة اساسية بالقوانين والانظمة الدولية .

٣ ـ التفكير العالمي .

٤ ـ معرفة اساسية بوضع السياسات والاجراءات والاطر الدولية .

٥ ـ مهارة التفاوض دوليا .

٦ ـ مهارة الاتصال عالميا .

٧ ـ مهارة العمل ضمن فرق عمل محلية ودولية . (ساتر ، ٢٠٠١ : ٧٠-٧١) .

وبالتالي فخلق وإدارة المعرفة في عصر العولمة ، يجب ان يأتي ضمن أولويات مهام مسئولي الموارد البشرية بالمنظمات . من خلال الإستفادة من المصادر المعرفية المنشورة عالمياً وأن تسعى إلى دمج هذه المعارف معا ما تملكه ، من أجل تحقيق أداء متميز ومستديم وميزة تنافسية (Harvey&Novicevic, 2003) .

فالمنظمات التي تأسست على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة ، وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين ، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة ويتميزون بروح الإبتكار والواقعية من جهة أخرى (الكبيسي ، عامر ، ٢٠٠٥ : ١٦٢) . ولان عملية نقل المعرفة ليست عملية ثابتة ، وإنما متحركة تتطلب عمليات مستمرة للتعلم . لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تلعب دور محوري في التوجه نحو ثقافة إدارية

معرفية وإستغلال المعرفة التقنية، بما يمكنها من تحسين نوعية المنتجات والخدمات. وإيجاد بيئة عمل تحث على المعرفة المنظمة وفتح الآفاق أمام خلق الأفكار.

ويشير الكبيسي إلى أن الاستغلال الفعال للمعرفة في المنظمات يتطلب التحول إلى اسلوب الثقافة التشاركية، وتغيير نظم المكافآت، وهيكل المنظمة، وتعزيز دور الفرق المتنوعة معرفياً (الكبيسي، صلاح، ٢٠٠٥ : ١٦٢).

ولذلك فان المنظمات بشكل عام وادارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص مطالبة بتبني استراتيجيات ترسخ عملية التمكن والتعلم التنظيمي والمعرفي، تتمحور فيما يلي:

١ - المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرارية: ويتم من خلال توفير الموارد البشرية المتنوعة معرفياً، باستخدام انظمة استقطاب واختيار معرفية التوجه. وبناء وإعتماد نظم وحوافز ومكافآت تركز على تشجيع توليد المعارف والتشاركية. وزيادة الاستثمار في راس المال البشري - المعارف والقدرات والمهارات - لتكوين قوة عمل معرفية مستقبلية تنافسية. وتحديد المواهب المعرفية والمهارية الكامنة لدى الموظفين والعمل على تطويرها.

٢ - تعزيز عمليات الابتكار والإبداع: وذلك بنقل التقنية بما تتضمنه من معرفة كجزءاً من سياسة لتنمية القدرات البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية، حيث اصبح نقل التقنية والمعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة(Learning Organizations) عملية محورية لنجاح المنظمات. وتعزيز الإبتكار والإبداع والعمل ضمن فرق ذاتية وان تعتبر كل العمليات بداخل المنظمات كعمليات تعلم، وكلها تشترك في توليد ونشر وتطبيق المعرفة.

٣ - الإستفادة من مصادر المعرفة العالمية التي تتيحها شبكة الانترنت وتبني فكر عالمي للموارد البشرية: تطوير فكر عالمي لدى الموارد البشريه للمنظمة، متضمنه فهم عميق للبيئة التنافسية العالمية وتأثيراتها على إدارة الأشخاص على مستوى العالم. وإندماج عمليات إدارة الموارد البشرية الجوهرية وانشطتها بالمتطلبات اللازمة للمنافسة عالمياً، مع الإستجابة للإحتياجات والقضايا المحلية. وتتطلب تجاوز تفكير القيادات النطاق

المحلي في كل المعطيات وتكوين هياكل للمنظمات قادرة على دعم العمل الافتراضي (Virtual Work) وان تكون المساهمة الافتراضية للأجيال ذات قيمة اقتصادية بما يمكن المنظمة على زيادة مشاركتها للمجتمع العالمي .

٢ . ٤ . ٤ إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر

التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة ، فقد ظهرت العديد من المتغيرات في المفاهيم والممارسات لأعمال إدارة الموارد البشرية . وترى شيفيناتو ان التغيرات المستمرة تمثل تحديا كبيرا للمنظمات ولادارة الموارد البشرية في الالفية الثالثة(chiavenato, 2001, 17-26) . وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية عندما تواجه المنظمة بتغيرات إستراتيجية هامة . إذ يقع عليها دفع هذا التغيير بين أرجاء التنظيم ووضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغيير(عبد الوهاب وآخرون ، ٢٠٠٠ : ١٦-٥٣) . واشار السلمي(٢٠٠١) الى أن المنظمات المعاصرة تعيش واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على المنظمات وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات من خلال ما أحدثته تغيرات متعددة . نوجز منها ما يلي :

١ ـ تسببت المنافسة المحلية والعالمية في التحول من حالة التأكد إلى حالة الغموض .

٢ ـ تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم .

٣ ـ بروز أهمية إدارة التنوع(Diversity) والتعامل مع المتناقضات .

٤ ـ التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة إلى الهياكل المرنة الشبكية والإفتراضية المعتمدة على تقنية المعلومات

٥ ـ إضطراب الواقع الإقتصادي في العالم وعدم إستقرار ما يسمى بالنظام العالمي الجديد . (السلمي ، ٢٠٠١ : ٣٥) .

وقد قامت العديد من المنظمات بمبادرات متعددة من أجل إحداث تغييرات لمواكبة مستجدات العولمة وسرعة التغيرات التقنية وتتمثل في العناصر التالية :

١ ـ تقليص حجم المنظمات بالإستغناء عن بعض الوظائف .

٢ ـ إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحرراً .

٣ ـ إعادة التنظيم من خلال التركيز على الأعمال الجوهرية .

٤ ـ أداء الأعمال بأقل تكلفة .

٥ ـ إعادة تعريف مجموع المهارات المطلوبة للموظفين وقياسها بطرق مختلفة .

٦ ـ تحديد الأجور وفق معايير الأداء (Bernardin, 2003, 195) .

وتتركز تاثير التغيرات في اسلوب عمل ادارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى وافكار تنظيمية معاصرة ياتي في مقدمتها :

١ ـ بروز المنظمات الافتراضية من خلال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة (Virtual organization) . وقد اصبح تطوير المنظمات الافتراضية من ضمن اهتمامات ادارة المواردالبشرية .

٢ ـ التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية .

٣ ـ التحول من الإجراءات الروتينية في أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتجيية وأهداف المنظمة .

٤ ـ الأخذ بمنطق النظم في أعمال إدارة الموارد البشرية باعتباره نظاماً كاملاً يتكون من نظم فرعية .

٥ ـ تشجيع الابداع والابتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك .

٦ ـ تنمية أساليب العمل الجماعي(Team work) لتحقيق الانتماء للمنظمة .

٧ ـ اتاحة المعلوات للعاملين وللجمهور على شبكة الانترنت وفق آلية مناسبة . (برنوطي، ٢٠٠٤ : ٤١) .

ويعتقد بان دور وتركيبة ووضع وتطوير الموارد البشرية يتغير ، نظرا الى ان أجزاء الوظيفة

تتفرق . وهناك توسعا في سوق المعرفة مع مجموعة متنوعة من سبل التعلم تم الاخذ بها وتوفيرها للموظفين حيث تم تبني مبادرات مثل الاستثمار في الافراد، وأنماط التميز في العمل، ومباديء منظمة التعلم على نطاق واسع(اولوك، ٢٠٠٦ :٤٨-٤٩) .

ويرى الباحث ان التغيرات المتسارعة لابد وان تحدث لها تاثيرات على المنظمات وعلى ادارة الموارد البشرية . فالتغيرات تحمل معها تقنية وممارسات وافكار ونظم جديدة . وتعد ادارة الموارد البشرية هي الادارة ذات العلاقة بشكل خاص في ادارة التغير بالمنظمة . لان التغيير لايمكن ان يتم الا من خلال اشخاص . وهؤلاء الأشخاص يحتاجون الى من يقودهم الى عملية التغيير التي تمس كل جوانب المنظمة . على ضؤ ذلك فان مسئولية ادارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي التغيير في المنظمات يعتبر من اولوياتها الرئيسة . خصوصا وان عصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات وتسارعها بحكم الثورة التقنية المعلوماتية والرقمية، وانعكاساتها على الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية والادارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها . لذلك لابد من تبني استراتيجيات لمواجهة تحدي بطأ ومقاومة التغيير نوجزها فيما يلي :

١ ـ التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة : التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة للتكيف مع حدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية، وتنمية أساليب العمل الجماعي(Team work) لتحقيق الانتماء للمنظمة، وتشجيع الابداع والابتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك .

٢ ـ التدريب للتغيير : تطوير البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات . وياتي في مقدمة هذه البرامج التطويرية مهارات الاتصال، وتحليل المشكلات وصنع القرارات ، ومهارات الحاسب الآلي وتطبيقاته المتجددة .

٣ ـ تمكين الموارد البشرية لقيادة التغيير : تمكين الموارد البشرية لقيادة واحداث التغيير ومنحهم الصلاحيات الكاملة للتغلب على العقبات التي قد تحول دون نجاح التغيير مثل السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية .

٤ ـ إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحرراً .

٢ . ٤ . ٥ إستراتيجية مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة

يؤدي غياب تنظيم سوق العمل الى غياب الاحصائيات والمعلومات عن الطلب على والعرض من فرص العمل في المستقبل . ويترتب على ذلك تضخم حجم البطالة الناتجة من عدم معرفة الفرص المتاحة في سوق العمل . خصوصا وان العلاقة بين تطور العلوم والتغيير التقني والموارد البشرية هي علاقة ذات اتجاهين : فمن جهة يؤدي تطور التقانة الى تغيير في حاجات تاهيل تلك الموارد البشرية واستخدامها ، وتطور الموارد البشرية يؤدي بدوره الى تغيير في تطور العلوم والتقانة واهتماماتها ومساراتها . وبالرغم من ان الدرسات غالبا ما تركز على تطوير منظومة التعليم وفق احتياجات سوق العمل فان القليل من الجهد قد بذل للحديث عن تحسين سوق العمل نفسها وآلياتها وقيمها(وديع ، ١٩٩١ : ٥-٢٢) .

ولذلك يتطلب من ادارة الموارد البشرية حتمية معرفة احتياجاتها من حيث نوع العاملين المرتقبين أو نظرتهم للعمل ومهارات العمالة المتاحة والظروف الاقتصادية ، حيث انها جميعا تؤثر على سوق العمل(النمر وآخرون،٢٠٠٦ : ٢٥٥-٢٥٦) . فقد اظهرت العشرون عاما الماضية ، تحولات اقتصادية مهمة يمكن ملاحظة تاثيراتها في البنية المتغيرة للاقتصادات ، والوظائف ، وتوزيع المكاسب والثروة والمهارات المطلوبة في اسواق العمل (جرادات ، ٢٠٠٢ : ٢٥-٣٢) .

إضافة الى ما تمثله المشكلة الرئيسية التي بدات تبرز في الوقت الراهن وهي التعارض بين الثورة المعلوماتية ومسالة تحقيق العدالة الكاملة ، حيث ادت العولمة الى الحد من قدرة الدول في تبني سياسات فاعلة خصوصا ما يتعلق بمحاربة البطالة (Khan, 2005) .

وتأتي المواءمة بين مخرجات التعليم من جهه واحتياجات سوق العمل من جهة اخرى ، كعامل أساسي في مواكبة التغيرات والتطورات . ولمواجهة ذلك فان على الحكومات الأخذ في الاعتبار التوجهات التالية : (المصري ، ٢٠٠٤ : ٧١-٧٢)

١ ـ مراعاة حاجة سوق العمل المحلية والاقليمية والدولية في مضمون النظام التعليمي وخصائصه ، في ضؤ المعلومات المتوفرة عن اسواق العمل الاخرى والعوامل المؤثرة فيها .

٢ ـ مشاركة الجهات المعنية بالموارد البشرية بمختلف قطاعاتها في التخطيط والاشراف والتنفيذ لجانبي العرض والطلب لسوق العمل والذي يشكل الجانب التعليمي عنصراً اساسياً فيه .

٣ ـ بناء البرامج والمناهج التعليمية بالاستعانة بالمتطلبات التنموية والاستنارة بحاجات سوق العمل .

٤ ـ استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في النظام التعليمي ، مما يساعد على تيسير الحصول على المعرفة ونقلها بيسر وسهولة .

٥ ـ اجراء التغيير والتعديل والتطوير المستمر في انظمة ومناهج التعليم وتخصصاته ومضمونه ومعاييرة ، بما يتلائم والاحتياجات المتجددة لسوق العمل .

كما أن الأخذ بانماط العمل الجديدة ، مثل : اسلوب العمل عن بعد ، ، والمؤقت خصوصا للنساء ، وذوي الاحتياجات الخاصة ، لتوافق ذلك مع ظروفهم الاسرية والصحية ، وللحد من البطالة ، أمرا تتطلبه مواكبة العصر ومعطياته بما يحققه من توفير فرص العمل لبعض فئات المجتمع . ويؤكد ذلك دراسة الرشيد(٢٠٠٤) المتعلقة باستشراف امكانية تطبيق اسلوب العمل عن بعد في المملكة ، حيث توصل الى انه وفق معطيات الوضع الراهن بازدياد معدلات البطالة العالية بين النساء ، فان تطبيق اسلوب العمل عن بعد يعتبر فرصة سانحة مكنت من ذلك التقنية وتوفر البنية المعلوماتية اللازمة ، وان المشكلة في عدم تفعيل ذلك يرجع الى عدم مواكبة النظم الادارية في المملكة للتقنيات الجديدة(الرشيد، ٢٠٠٥ : ٨١-١٤١) .

وعلى ضؤ ما تم الاشارة اليه سابقا ، فانه لابد من تبني استراتيجيات فعالة تمكن من اعادة تنظيم تركيبة القوى العاملة في سوق العمل بما يجعلها اكثر مواءمة للاحتياجات التنموية . وتتكون الاستراتيجيات مما يلي :

١ ـ الأخذ بأساليب العمل الحديثة : وذلك بتضمينها في إدارة عملية التوظيف والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال لزيادة إسهام المرأة في سوق العمل ولا سيما في القطاعات الحكومية المدنية والامنية بما يتناسب مع أوضاع المرأة ولا يتعارض مع الشريعة الإسلامية .

٢ ـ الحد من فجوة الاجور بين القطاعات الحكومية والخاصة : لكي تتمكن القطاعات الحكومية من استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تحقق لها التنافسية والاستمرارية .

٣ ـ التوسع في برامج التعليم والتدريب في المجالات الإلكترونية : فهناك زيادة مضطردة في نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في المجالات الالكترونية والبرمجيات محليا وعالميا . واصبحت المعرفة التقنية متطلب اساسي في سوق العمل على مستوى عالمي . ولذلك فان التوجه نحو التركيز على استقطاب اصحاب المهن الالكترونية والمبرمجين يعتبر استراتيجية رئيسة لادارة الموارد البشرية اذا كانت تسعى لتحقيق المنافسة لمنظماتها .

٤ ـ ايجاد فرص عمل متكافئة للجميع : وذلك بالابتعاد عن اسلوب المكافحة السلبية للبطالة والتوجه نحو توفير القابلية المستديمة لتوظيف القوى العاملة .

٢ . ٤ . ٦ إستراتيجية التطوير الفني والمهاري

أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في تقنية المعلومات والإتصالات إلى بروز أعمال جديدة واختفاء اعمال ومهارات أخرى ، وبالتالي تغيرت المتطلبات المهارية لأداء معظم الوظائف . فتواضع اهتمام المنظمات والافراد سوياً في تحسين القدرات والمعارف والمهارات الجديدة لمواكبة التغيرات ، سيجعلهم يواجهون تحديات كبيرة . ففي مجال المنظمات ستفقد هذه المنظمات القدرة على المنافسة وفي مجال الأفراد سيفقدون اعمالهم أو سيتحولون الى أعمالاً بأجور أقل . فالتطور التقني غالبا ما يسبق التطور في النظم واساليب التعليم والتدريب ، الامر الذي يترتب عليه قصور بعض المهن عن مواكبة التطور التقني (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٤٦) .

ويرى كل من بونت و ويرجن انه في عصر العولمة أصبح هناك مهارات أساسية لا غنى لاي موظف عنها ، مثل : التعامل مع المعلومات وإستخدام الحاسب الآلي والمعرفة للغة أجنبية أو أكثر وهناك مهارات جديدة لا تحل محل المهارات التقليدية ولكنها تكملها وتوسعها وهذه المهارات هي : العمل ضمن فرق ، وحل المشكلات ، ومهارات تقنية المعلومات والإتصالات .

هذه المهارات تساعد الأشخاص على القيام بدورهم الكامل في مجتمعهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم كمواطنين (Pont&Werguin, 2001, 15-17) .

وتحت مظلة العولمة وانعكاسات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وتخفيف قيود انتقال العمالة بين الدول، ستتجه المنظمة العالمية للتجارة والمنظمة العالمية للتقييس (I.S.O) إلى تحديد معايير موحدة عالمياً لتحديد خصائص ومواصفات من يعملون في مجالات مهنية محددة كالهندسة والمحاسبة والإدارة والطب وتقنية المعلومات وغيرها. والهدف هو عولمة وتوحيد القواعد المنظمة للمهارات في سوق العمل الدولية . فقد كلفت منظمة التجارة العالمية الإتحاد الدولي للمعلومات لتحديد المعايير الواجب توافرها في من يعمل بمجال تقنية المعلومات . وقد شكل الاتحاد لجانه من خبراء وممثلين لقارات العالم للإتصال بالجميعات المهنية والمنظمات العالمية والحكومية وغير الحكومية عبر العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات لتحديد تصوراتها لهذه المعايير . وهذا يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية على كافة المستويات الحكومية وغير الحكومية لإعداد وتطوير الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة (مصطفى ،٢٠٠٢ : ٤٨٠-٤٨٤).

وتتفق العديد من الدراسات على أن التباين التقني ينعكس على المهارات والمعارف لدى العاملين بالمنظمات حيث أن المستوى المتقدم من التقنية يتطلب عمالة أكثر تخصصا، وذات درجة عالية من العلم والمعرفة ويؤدي التقدم التقني إلى تحرك العمالة نحو مستويات أعلى من المهارات والمتطلبات الذهنية وهذا ما يؤدي إلى تحول في منحنى المهارة لصالح العمالة الأكثر تأهيلا في مجال تقنية المعلومات. كما يؤكد دافز (Davis) إلى أن التقدم المستمر في التقنية أدى إلى وجود وتطور مجتمع المعرفة الذي إزدادت فيه المهارات الذهنية على حساب المهارات اليدوية . فمع إستخدام مستوى متقدم من التقنية فإنها تنخفض درجة الإعتماد على المهارات اليدوية وتزداد على المهارات الإدراكية المختلفة (ابو بكر ،٢٠٠٣-٢٠٠٤ : ٤٨٠-٤٨٥).

وفي دارسة لقرين وآخرين، وجد في المملكة المتحدة أنه ما بين ١٩٩٢-١٩٩٧ زاد الإهتمام بالبرامج التدريبية في مجالات رئيسية منها :

١ ـ زيادة النمو والأهمية في مهارات الحاسب الآلي .

٢ ـ مهارات حل المشكلات .

٣ ـ مهارات الإتصال (Green &Alan& Ashton, 2000, 77-106) .

بينما وجد سبيتز أن إستخدام الحاسب الآلي أدى إلى إنخفاض الطلب على المهارات اليدوية ، والزيادة في المهارات التحليلية والتفاعلية ومهارات الحاسب الآلي ، ويؤكد أن التمكن من الرياضيات الأساسية أصبح أكثر أهمية (Spitz, 2003, 3-4) . كذلك سميتس وزويك أشارا إلى أن فجوة المهارات في تقنية المعلومات والإتصالات واللغات الأجنبية توضح تدني القدرة على الحصول على وظائف للعاملين الأقل تعليماً في قطاعات تقنية المعلومات والإتصالات في الإقتصاد الألماني (Smits & Zwick, 2004, 36-54) .

ويلعب تطوير الافراد والمهارات دورا لايقدر بثمن في تمكين القطاع الحكومي من الاستجابة الى المطالبة باداء وتقديم خدمات عامة بصورة افضل ، حيث هناك ارتباط قوي بين تطوير قوة العمل وتراكم راس المال المعرفي والرخاء الاقتصادي بصورة متزايدة (اولوك، ٢٠٠٦ : ٤٦) .

ولذلك فان هناك حاجة ملحة لتبني استراتيجيات يتم من خلالها العمل على الحد من فجوة المهارات والمعارف للعاملين بالمنظمات . وتتبلور هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

١ ـ تبني برامج المقارنة المرجعية : تحت مظلة العولمة وانعكاسات اتفاقيات الجات وتخفيف قيود انتقال العمالة بين الدول ستتجه منظمة التجارة العالمية (WTO) والمنظمة العالمية للتقييس (I.S.O) إلى تحديد معايير موحدة عالمياً لتحديد خصائص ومواصفات من يعملون في مجالات مهنية محددة كالهندسة والمحاسبة والإدارة والطب وتقنية المعلومات وغيرها . والهدف هو عولمة وتوحيد القواعد المنظمة للمهارات في سوق العمل الدولية . وهذا يتطلب العمل على تبني المعاير الدولية حتى لانجد مواردنا البشرية خارج المنافسة .

٢ ـ التعليم والتدريب المستمر : للحد من تقادم مهارات العاملين فان المنظمة وادارة الموارد

البشرية على وجه الخصوص مطالبة بالعمل والسعي للحد من تقادم مهارات العاملين من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين على رأس العمل لاستيعاب المهارات الجديدة وتمكينهم من القدرة على التكيف مع المتغيرات الوظيفية . وايجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز التشجيعية على التنمية الذاتية وان تكون احدى العناصر التي تؤخذ في الاعتبار عند الترقيات .

٣ـ التنوع المهاري وتبني اساليب العمل الجماعي : تتبنى المنظمات تشجيع التنوع المهاري من خلال بعض السياسات المشجعة لذلك كدوران العمل والاشتراك في حلقات الجودة والعمل ضمن فرق العمل المتنوعة لكي يستطيع الافراد تكوين مخزون مهاري تستفيد منه المنظمات والافراد لمواجهة الاحتياجات والتغيرات المستمرة ولكي يحس الموظفين بالامان الوظيفي من خلال ما يلقونه من رعاية ومن اتاحة الفرصة للمشاركة وتمكينهم من تحقيق التنوع المهاري ، وتبني المهارات الجماعية لدى اعضاء الفريق وذلك من خلال التعليم والتدريب .

٤ ـ استقطاب متعددي المهارات : وضع واستخدام اساليب اختيار فعالة تمكن من التعرف على المرشحين الاكثر كفاءة وتنوع مهاري . ومن الاساليب المستخدمة ما يطلق عليه اختبار إدراك المعارف . وهذا يساعد المنظمات على استقطاب قوة عمل فعالة تستطيع اضافة قيمة لاعمالها بما يتماشى ومتطلبات الاقتصاد المعرفي العصري .

٥ ـ التدريب التحويلي للعاملين واغناء العمل : تدريب الموارد البشرية التي تعاني من عدم قدرتها على إستيعاب الوظائف المستحدثة التي تحملها المستجدات التقنية وما تتطلبه من مهارات ونظم تفكير يصعب لغير المختصين من التعامل معها . وهنا تاتي اهمية التدريب التحويلي لتلبية احتياج العمالة غير القادرة على البقاء في وحدات تستخدم تقنيات عالية ليس بمقدورهم التعامل معها . فمن خلال التدريب التحويلي يتم توجيههم الى اعمال يستطيعون من خلال التدريب من القيام بمتطلباتها العملية . وسوف ينعكس ذلك ايجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم بما يحقق لها اهدافها . والتوسع الأفقي والعمودي للوظائف وجعلها أكثر تنوعاً وأكثر صعوبة لإيجاد عنصر الأثارة والتحدي في ممارستها واكساب شاغليها مهارات متعددة .

٢ . ٤ . ٧ إستراتيجية التطوير التقني والاداري

تغيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل . فقد طالت تقنية المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء فممارسات إدارة المنظمة لمهامها التسويقية ، الموارد البشرية ، التمويل وغيرها ، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تقنية المعلومات . فالعديد من المنظمات تعتمد مثلاً على الاستقطاب الالكتروني والتدريب الالكتروني ، والشراء الالكتروني ، كما أن تقنية المعلومات هي المصدر الرئيس لتغير الوظائف ، وذات تأثير مباشر على فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم . وبتأثير من التقدم العلمي والتقني أصحبت الدول النامية مندمجة في أسواق التقنية العالمية ، وخصوصاً ما يتعلق بتقنية المعلومات . فثورة الإنترنت ، والتلفونات الخلوية ، وأجهزة الفاكس ، وتوفر الحاسبات الشخصية أدت إلى إتصالات عالمية متاحة لمعظم المجتمعات (Brinkerhoff, 1999, 346-361) .

وبالنسبة لجودة وكفاءة وتوفير الخدمات العامة ، فان استراتيجيات تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة تكمن في العديد من الجوانب كالسرعة والجودة في توفير الخدمة(بيكرز و زوريديس، ١٩٩٩ : ٤١) . وفي مجال المنظمات الامنية على وجه الخصوص ادى التطور العلمي والتقني الى رفع كفاءة اداء المنظمات ، من خلال توفير الاجهزة والمعدات المساعدة خاصة ما يتعلق منها بحفظ المعلومات وتحليلها ووسائل الاتصالات المتاحة . الا انه في نفس الوقت ادى الى ظهور انماط جديدة من الجرائم تتطلب الحاجة الملحة لحتمية تطوير فني واداري عال لاجهزة الامن لتواكب التطورات المتلاحقة (عشماوي، ٢٠٠٠ : ٤٠) . وهذا يؤكد على أهمية العناية بتدريب وتطوير الكوارد البشرية الأمنيةعلى إستخدام التقنية بما يمكن من استغلالها لرفع كفاءة أداء المنظمات الأمنية على وجه الخصوص .

وتأتي الحكومة الالكترونية كإحدى التقنيات الادارية الجديدة التي تمكن من تقديم خدمات اسهل وتحقيق انتاجية اعلى، وتوفير معلومات افضل، وتقليص شكاوي المواطنين، وتحسين صورة المنظمات الحكومية امام الراي العام . ففي دراسة لمؤسسة ديليوت حول موضوع الحكومة الالكترونية في (٢٥٠)مؤسسة حكومية في خمس دول هي الولايات المتحدة الامريكية

ونيوزلندا واستراليا وكندا وبريطانيا توصلت الى ان ادخال مفهوم الحكومة الالكترونية الى منظمات الحكومة ادى الى تحسين في مستوى الخدمات ورفع الانتاجية والمشاركة في المعلومات وحددت الدراسة عدة خطوات يجب تبنيها من قبل المنظمات الحكومية في طريقها للتحول نحو الحكومة الالكترونيه ، ومنها :

١ ـ توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستفيدين .

٢ ـ تبادل المعلومات والاتصالات باتجاهين .

٣ ـ تخصيص مداخل خدماتية للافراد وفقا لرغباتهم .

٤ ـ تجميع الخدمات في جهة واحدة بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك .

٥ ـ دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الاجهزة الحكومية . (العواملة، ٢٠٠٣ : ٢٥٦-٢٥٧) .

وهذا يؤكد على اهمية العناية بتدريب وتطوير الموارد البشرية على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المنظمات . وتشكل الحكومة الالكترونية بسماتها الخاصة بالتقارب والاعتماد المتبادل جزءا من العملية المتسارعة للعولمة والتي يشكل القطاع الحكومي أحد ابعادها الرئيسة(براون، ٢٠٠٥ : ٨٧-١١٢) .

ولمواجهة الثورة التقنية فانه لابد من تبني استراتيجيات تمكن من التعامل مع تطوراتها وانعكاساتها على المنظمات والعاملين . نوضحها فيما يلي :

١ ـ تعظيم الاستفادة من التقنية : تستطيع المنظمة تعظيم الاستفادة من التقنية من خلال التفوق المهاري، والذي يقصد به مستوى مهارات العاملين في المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات المنافسة وذلك بما توفرة من برامج للتطوير والتعليم المستمر وما تقدمة من حوافز ومكافآت للعمالة المعرفية . اضافة الى إستغلال تقنية المعلومات والإتصالات ممثلة بالإنترنت في عملية التوظيف والاستقطاب وممارسة الاعمال بإدارة الموارد البشرية .

٢ ـ تبني اسلوب فرق العمل : اتخاذ الاجراءات اللازمة لتكييف العاملين للتعامل مع التقنية

الحديثة من خلال إعداد البرامج التدريبية والعمل ضمن فرق عمل للاستفادة من خبرات البعض ولتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات ، وبما تمكنه التقنية من تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الادارية والذي يشكل حافزا للعاملين على استخدام التقنية والتعامل معها بفاعلية .

٣ ـ استخدام التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة : قدمت التقنية الحديثة وسائل عديدة لتشجيع التعليم والتدريب المستمر للعاملين من خلال الاقراص المدمجة وشبكة الانترنت ، والتعلم عن بعد ، والاتصال بالخبراء في مختلف انحاء العالم . لذلك فانه يتطلب استغلال التقنية للنواحي التدريبية والتعليمية خصوصا وان ظروف بعض العاملين لاتسعفهم لمواصلة تعليمهم خارج أوقات العمل .

٤ ـ تبني منهج العمل الالكتروني : تمكن التقنية الموظفين من العمل في أوقات مختلفة ، على ضؤ ما تمتلكه من امكانيات وكذلك العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي . ولذلك ينبغي على ادارة الموارد البشرية بشكل خاص تبني العمل الإلكتروني في ممارساتها الروتينية بما يحقق استغلال الوقت والتكاليف على العاملين وعلى المنظمات . ويندرج تحت ذلك طلبات الاجازة الرسمية والاستحقاقات والتواصل مع العاملين والتوظيف والتدريب والتعليم المستمر .

٥ ـ سرعة الاستجابة : تحتم العولمة على المنظمات سرعة الاستجابة للتغيرات والمستجدات التقنية ، ووضع الخطط والبرامج التدريبية اللازمة لمواردها البشرية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية واستيعابها .

٢ . ٤ . ٨ إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة

ستؤثر التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة التي سيشهدها المستقبل في إدارة الخدمة المدنية بشكل جوهري من خلال التغييرات التي ستحدثها في مجال الاساليب الفنية لأداء الأعمال ، ومن خلال المهارات المطلوبة لها(بهاءالدين ، ٢٠٠٠ : ١٣٢-١٣٣) . اضافة الى مايتسم به الانسان المعاصر من صفات ، ياتي من اهمها :

١ ـ القدرة على التكيف مع المعطيات الجديدة .

٢ ـ الاستقلالية .

٣ ـ تنمية الابداع والقدرات الخلاقة .

٤ ـ القدرة على التفاعل الايجابي مع الآخرين، واحترام حقوقهم .

٥ ـ الحرية في التفكير والتعبير .

٦ ـ الرغبة في الاستزادة من العلم وحب المعرفة .

وبالتالي فان تكامل عناصر التنمية في عصر المعلومات يحتاج الى قيادات تؤمن بان التنافس على المستقبل لن يكون الا من خلال اطلاق الطاقات البشرية وتنميتها . فالتعليم هو اعظم قوة حضارية واقوى مؤثر في التنمية الشاملة وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص (عمارة، ٢٠٠٠ : ٤٢-٤٥) . ويشير تقرير التنمية البشرية العربية (٢٠٠٢) إلى أن التنمية الانسانية ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام ومحاربة الفقر ، كما أن تكوين مستقبل يساهم في بنائه جميع الناس هو حتمية اخلاقية ، ولا بد أن يكون هدفا استراتيجيا لجميع البلدان العربية خصوصاً مع بداية القرن الجديد (تقرير التنمية البشرية العربية ، ٢٠٠٢, ٤٥- ٥١) .

وبالرغم من مبادرة الدول العربية في تنمية مواردها البشرية منذ أكثر من نصف قرن إلا أن مخرجات مؤسستها التعليمية لا تتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل . ولأن الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسب أهمية كبرى في ظل تنامي أهمية العقل البشرية في تحقيق التقدم العلمي والتقني، حيث فرض على الانسان الانتقال من مرحلة التخصص الضيق إلى الإحاطة بأكثر من اختصاص أومهنة . فالانفجار المعلوماتي في شتى المجالات حتّم على الإنسان ضرورة إعادة تأهيل نفسه أكثر من مره وفي فترات زمنية متقاربة . ولعل من اهم خصائص عصر العولمة في منطلقاته الايجابية في مجال تنمية الموارد البشرية بابعادها المختلفة ما يلي :

١ ـ تهيئة البنية للتعليم التقني بما توفرة العولمة من سهولة الاتصال بالعالم الخارجي والحصول على ما تتطلبه البحوث والتجارب .

٢ ـ التطلع الى جودة المنتج من المؤسسات التعليمية .

٣ـ التركيز على اهمية العنصر البشري المتعلم تعليما تقنيا متمشيا مع ما تتطلبه روح العصر .

٤ ـ تحفيز الدول على اعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة بحيث تكون قادرة على تلبية متطلبات الافراد وتطلعاتهم المستقبلية .

٥ ـ أهمية توفير الدول لمخرجات تعليمية وموارد بشرية ماهرة والاستمرار في رفع كفاءتها الانتاجية والتقنية . (الخضير ، ١٤٢٥ : ١٧٠) .

ومن المتوقع ان يصبح التركيز على عنصر المواءمة بين مخرجات نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية بانواعها ومراحلها المختلفة ، كعناصر اساسية للتنمية المستدامة للموارد البشرية ، من النواتج الطبيعية لتاثيرات العولمة على هذه النظم والبرامج . ويمكن تلخيص العناصر المؤثرة في المواءمة ، والمحفزة لها ، والداعية الى العناية بها في ضؤ خصائص العولمة ومتطلباتها بما يلي :

١ ـ التطورات العلمية والتقنية المتسارعة التي تتطلب سمات وخصائص ريادية لدى العاملين في المؤسسات الانتاجية والخدمية لمواكبة هذه التطورات واستثمارها .

٢ ـ التسارع في تغيرات سوق العمل وخصائصه ومتطلباته في ضؤ طبيعة تسارع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، مما يستدعي توافر المرونه والحراك لدى العاملين بالقطاعات المختلفة .

٣ـ الانتاجية والتنافسية وهما عاملان مرافقان للعمل الريادي ويميزانه عن العمل العادي ، ويحفزان على الانجاز الابداعي في المهن والوظائف(المصري ، ٢٠٠٤ : ٦٧-٦٩) .

وهنا تبدو الحاجة إلى تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحله ، والعالي منه خاصة ، وتشجيع ودعم البحث العلمي ، وان يتم التركيز على العلوم الحديثة ذات الانتاجية المعرفية والمادية العالية كعلوم تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها . اضافة الى التركيز على التدريب وإعادة التأهيل ، والتعليم المستمر ، والتمكين من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية فيها على المنافسة عالمياً (شعبان ، ٢٠٠٦ : ٦٩٦-٦٩٨) .

ونظرا لأن طبيعة العصر الذي نعيش فيه تتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى المجالات التقنية، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، وإزاء التغير المتسارع تبرز الحاجة الملحة لإجراء الإصلاحات والتجديدات لمؤسسات التعليم ، وخصوصا ما بعد التعليم العام، بما يمكن من مواجهة احتياجات سوق العمل والمنظمات بشكل عام من جهة ، ومواجهة تحديات العولمة من جهة أخرى.

وعلى ضؤ ما سبق فانه يلزم تبني استراتيجيات تمكن المنظمات من العمل على الحد من اخفاقات نظم التعليم في مواكبة التغيرات المهنية والفنية من جهة وتحقيق تنمية مستدامة لمواردها البشريةمن جهة أخرى، بما يمكن من مواجهة تحديات العولمة. وتتمثل الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق ذلك ، فيما يلي :

١ ـ الحد من البطالة الهيكلية وسرعة الإستجابة للمستجدات والمتغيرات : ادت التطورات التقنية والمتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني الى إختلال التركيب المهني والقطاعي وتبدل طبيعة الوظائف ، الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية . وهذا يتطلب الحد من الاختلالات الهيكلية وسرعة الاستجابة للمستجدات والمتغيرات وذلك من خلال تطوير مؤسسات التعليم وبرامج تنمية الموارد البشرية لتواكب احتياجات المجتمع من جهة والتطورات العالمية من جهة اخرى.

٢ ـ تشجيع الدراسات الميدانية للتعرف على ماهية سوق العمل والإحتياجات المستقبلية وسبل مواجهتها : ويأتي ذلك من خلال الدراسات الميدانية التي تساعد على تلمس إحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل والتوجهات الإقتصادية ، ووضع الخطط والبرامج اللازمه لذلك . وأن يتم تشكيل مجالس إستشارية للمنظمات التعليميه بمتخلف مستوياتها من رجال الفكر والإعلام والأعمال مع تشجيع إستقطاب خبرات اجنبية للمشاركة في إجتماعات هذه المجالس . وان تتبنى الحكومة ومنظمات القطاع الخاص إستقطاب مثل هذه الخبرات بما يعود بالنفع على المجتمع ومواكبة المستجدات لتلبية احتياجات سوق العمل .

٣ ـ المقارنة المرجعية لمنظمات التعليم والتدريب : اعادة النظر في مستوى تاهيل الجامعات

والكليات ومراكز ومعاهد التدريب ووضع المعاير العالمية كقاعدة معيارية، يتم تطبيقها وإعتمادها، بما يخلق التنافس بين المؤسسات التعليمية والتدريبية ويمكنها من المنافسة العالمية وتخريج كفاءات مؤهلة لا تقتصر على العمل في المملكة فحسب بل يمكنها التنافس عالميا . وهذا يمكن من رفع مستوى أداء الكليات والمعاهد والتعليم العام المختلفة للوصول إلى مستوى نظام الجودة العالمي (ISO, 9000) ومستوى مواصفات الجودة الشاملة.

٤ ـ إستقطاب جامعات ومراكز تدريبية عالمية: تشجيع واستقطاب الجامعات والمراكز التعليمة الدولية وتسهيل دخولها للسوق السعودي وتخفيف القيود على مزاولتها لاعمالها بما لايتنافى مع الشريعة الاسلامية، بما يمكن من تخريج قوة عمل ذات مستوى عالمي.

٢ . ٤ . ٩ إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي

يعتبر تحسين مستوى اداء الخدمة التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات المدنية والأمنية بشكل خاص . فقد أدى تغير البيئة الخارجية المستمر إلى الحاجة إلى قدرات جديدة تمكن من إستغلال الفرص ومعالجة المشكلات المستجدة. وتتطلب البيئة المتغيرة نوعا جديدا من المبادرات التنافسية والكفاءة. وينبغي على مديروا الادارة العامة الجديدة أن يكونوا قادرون على توجيه جهود الادارة لتكون منافسة محليا وعالميا، وأن تؤسس لثقافة تنظيمية ذات توجه تنافسي نحو الخدمة. وياتي في مقدمة العوامل الاساسية في تحقيق القدرة التنافسيةللمنظمات توفر الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات المتعددة. ويتعين على المنظمات استقطاب عمالة مؤهلة محليا وعالمياخاصة فيما يتعلق بالوظائف التي تتطلب خبراء بمهارات عالمية في مجال المعلوماتية وعلوم الحاسب الآلي(ساتر، ٢٠٠١ : ٧٠-٧١). وبالتالي أصبح إعادة توجيه الخدمة المدنية مطلبا ضروريا لمواجهة تحديات العولمة . لان نظم العاملين تمثل احد المجالات الرئيسة ضمن مسائل الادارة والحكم في ظل العولمة(كيم، ٢٠٠٢ : ٨١-٩٩). ويرتكز تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة المنافسة العالمية، إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية، ومن أهمها:

١ ـ إستخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع .

٢ ـ تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

٣ـ خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للإختيار والتعيين والتدريب والتطوير (عباس ، ٢٠٠٣ : ٣٣) .

٤ ـ الإهتمام بفاعلية ببرامج التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمات لتحقيق أفضلية تنافسية (Aswathappa, 2005, 200) .

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا من خلال أنشطتها في دفع وإستمرارية الأفضلية التنافسية لأي منظمة وذلك من خلال ما يلي :

١ ـ إشعار العاملين بالأمن الوظيفي .

٢ ـ الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية .

٣ ـ إيجاد أجور وحوافز مشجعة للأداء الأفضل .

٤ ـ سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى

٥ ـ تشجيع اللامركزية لإتخاذ القرارات والتمكين لمتابعة الأعمال وأدائها .

٦ ـ تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال اشتراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقاً وتنوعاً ويعطي مرونة كبيرة في جدولة الأعمال .

٧ ـ منح العاملين التدريب اللازمة لتأدية أعمالهم ، كاإلتزام من قبل المنظمة بإعتباره من حقوق العاملين على منظمتهم .

٨ ـ تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين بإعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة وعدم تفضيل فئة على اخرى .

٩ ـ تتم الترقيات وفق الإستحقاق وعلى ضوء معايير محددة مسبقاً دون تميز بين موظف وآخر .

١٠ ـ قياس الأداء : حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل . (Ivancevich, 2003, 42)

ونتيجة للاهتمام في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات ، كان لابد للإدارة من إعادة صياغة علاقاتها بالمورد البشري . ومن ثم الكشف عن الوسائل والأساليب التي تُمَكِن من تطوير قدراتهم الذهنية وإمكانياتهم في التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرارات (السلمي، ٢٠٠٦ : ١٠).

ويرى الباحث ان التنافسية هي مصدر التفوق . فإما ان تكون لك الريادة واما ان تكون لغيرك . وبذلك فإنه لابد من الأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات التنافسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبعها لكي تتمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي . وتختلف الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مجال التنافسية باختلاف النشاط وحجم المنظمة والبيئة المحيطة . فالمنظمة التي تعمل في مجال المعلومات تعد في حالة استنفار تنافسي نظرا لما نلاحظة من الطفرة الهائلة في مجال الابداع والابتكار في هذا المجال . ولذلك فان ادارة الموارد البشرية يجب ان تضع من ضمن اولوياتها استقطاب العمالة عالية التاهيل بصرف النظر عن المكان الذي يتواجد به . إضافة الى الاهتمام بالاستثمار في الطاقات البشرية والتعامل مع ظاهرة العولمة بموضوعية من خلال إستغلال ما تتيحة من فرص والحد من تهديداتها . ويتطلب مواجهة التنافسية العالمية في مجال الموارد البشرية تبني استراتيجيات ، منها :

١ ـ التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية : من خلال تبني انظمة واجراءات لادارة الموارد البشرية ذات توجه عالمي ، تحقق العدالة في أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز ، وتحقق الرفاهية للعاملين والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة ، وان تتم عمليات الإختياروالتقييم للعاملين وفق المعايير العالمية .

٢ ـ العمل على تكوين ميز تنافسية حافزة : وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتطويرها وتدريبيها لأكسابها المهارات والقدرات اللازمة التي تمكن من إضافة قيمة لأعمالها وممارساتها ، وتمكين المنظمة من تحقيق أفضلية تنافسية ، باستخدام التقنيات الجديدة والتطلع للمنافسة عالميا .

٣ـ الاستقطاب الاستباقي : وتتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة ، والحفاظ عليها وصيانتها ، وتطويرها باستمرار ، وإيجاد الأنظمة والتشريعات والسياسات التي تحفز على البقاء ورفع الأداء والإلتزام والولاء التنظيمي .

٤ـ تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع والإبتكار : افرزت التغيرات والمستجدات في طبيعة الوظائف ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة لادائها الى الحاجة لتبني برامج تحفيز تدعم عمليات الابداع والابتكار ، بما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات . ويعزز التوجه الاستباقي نحو الاستفادة من التطورات التقنية واستغلالها بكفاءة عالية . ودعم مراكز البحث والتطوير بما يمكن هذه المراكز من اجراء الدراسات الميدانية والتوصل للطرق الكفيلة بتحقيق الموارد البشرية للميزة التنافسية .

٥ـ التقييم الاستباقي : تحديد العقبات والصعوبات التي ستواجه ادارة الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها قبل البدء في تنفيذ عمليات الاصلاح . وتقييم الوظائف باسلوب علمي ويفضل الاستعانة بمستشار خارجي للحد من المحسوبية وان يتم التمكين للعاملين وفق معايير محددة وعملية .

٢ . ٤ . ١٠ إستراتيجية اعادة ابتكار ادارة الموارد البشرية

لابد من الاعتراف بحتمية التغيير المستمر ، ومواجهة التحديات غير المنظورة في مجال الإدارة الحكومية ومؤسساتها سواء كان في بيئتها أو سلوكياتها أوتقنياتها . فهناك تغييرات تنظيمية عالمية منها التغييرات التنظيمية الهيكلية في المستويات التنظيمية ، وفي الأدوار ، وفي محتويات الوظيفة ، والمسئوليات والعلاقات والمشاركة ، وأساليب الاتصالات وخطوط السلطة ، واتجاهات جديدة في ترتيبات العمل والاتجاه الى تقنية المعلومات ، والاستثمار المتعاظم في البشر والعمل الجماعي وتعدد اشكاله .

ويتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بأن مستقبل التطوير المهني للموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية : (Altred&Snow&Miles,1996, 17-21) .

١ ـ القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية .

٢ ـ الخبرة المتعددة محلياً ودولياً .

٣ ـ القدرات القيادية التعاونية .

٤ ـ مهارات الإدارة الذاتية .

٥ ـ المرونة والثقة والتكامل مع العاملين .

لقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب اعادة النظر في الكثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها ، منها ما يتعلق بتحسين الانتاجية ، واهمية فرق العمل ، والتحول في القوة لصالح العولمة وقواها . لذلك يجب على مهنيي الموارد البشرية في القطاع الحكومي إدراك ما يلي :

١ ـ العمل على تحسين الأداء : التركيز على النتائج وليس على العمليات .

٢ ـ إعادة الهيكلة : للحد من التضخم الوظيفي .

٣ ـ التغيرات التنظيمية : من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

٤ ـ العولمة وتأثيراتها : موجة الإصلاح العالمية في القطاع العام .

٥ ـ دور الجماعات وفرق العمل : التبادل المعرفي والمهاري لتحقيق الجودة في الأداء .

٦ ـ التعلم الذاتي كموجة ثالثة للتدريب والتطوير .

٧ ـ العلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية : الإتصالات المتبادلة في مختلف الإتجاهات .

٨ ـ التحول العصري في المكانة الإجتماعية للعاملين : تقلص المستويات الإدارية .

٩ ـ التحول في القوة لصالح قوى العولمة : التأثيرات المحتملة لتدفق رأس المال والعمالة الأجنبية (Burke,1997, 71-79) .

كما شهدت وظائف إدارة الموارد البشرية إصلاحات في مجالات عديدة منها : أساليب الإختيار والتعيين بجعلها أكثر مرونة وسرعة ، ومنح صلاحيات واسعة للمدراء التنفيذيين في اعمال الموارد البشرية (Kellough,1999, 655-671) .

وبالتالي فإن إعادة النظر في هياكل المنظمات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص مطلبا ضروريا ، بهدف التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، والاقلال من وطأة الهيكل التنظيمي الثابت(عامر، ٢٠٠٠ : ٣٤٤-٣٤٥).

فالاتجاهات الجديدة تشير الى الانتقال من التنظيم الهيرراكي الى التنظيم الشبكي، ومن التقسيم العمودي الى التقسيم الافقي، وسوف تسود طبقة جديدة من التكنوقراط او موظفي المعرفة بدلا من الموظفين البيروقراطيين، ويكون التأكيد على التعلم المستمر والتفكير المنظم بدلا من الروتين، والساعات المحدودة بدلا من الدائمة، وسوف تتحول البيئة الثقافية المحلية الى بيئة عالمية(محمد، ٢٠٠٠ :٢٦٦). لقد أصبحت العولمة واجراءات التعديلات الهيكلية الدافع الرئيس للتحول من الطرق التقليدية للادارة العامة الى الادارة العامة الجديدة (بيسيسار، ٢٠٠٢ : ١٥٤).

وقد سعت العديد من المنظمات الحكومية(المدنية والأمنية) إلى تغيير عملياتها من خلال الإعتماد على عمالة المعرفة (Knowledge Workers). فتقنية المعلومات تقود إلى خزن وإنسيابية وتزويد المعلومات ذات الطابع المعرفي المتقدم، والذي بدوره يقود إلى تحسين الجهود في تقديم خدماتها للمستفيدين. وتتطلب الإصلاحات الجديدة في مجال الموارد البشرية الأخذ في الإعتبار القضايا التشريعية والاجتماعية والعوامل التنظيمية للمجتمع الذي تعمل فيه .(Rowley & Bae, 2002, 402-428)

لقد كانت العولمة واجراءات التعديلات الهيكلية الدافع الرئيسي للتحول من الطرق التقليدية للادارة العامة الى الادارة العامة الجديدة، مع التباين ما بين مجتمع وآخر من حيث مدى ما تم تبنية من مباديء الادارة العامة الجديدة. فقد كان هناك اتجاه لبعض الدول نحو لامركزية ادارة الموارد البشرية في الادارات التنفيذية بعيدا عن الهيئات المركزية للموارد البشرية، بينما هناك دول اخرى لها اتجاه مخالف حيث تم تعزيز السلطة المركزية الوطنية في مجال الموارد البشرية(بيسيسار، ٢٠٠٢ : ١٤٥-١٥٤).

وقد شكل اصلاح الهياكل الإدارية منذ سنوات محورا اساسيا لبرامج الاصلاح الاداري

في معظم الدول . ويعد عقد التسعينيات عصر إنطلاقة التغييرات الشاملة لتحديث إدارة القطاعات الحكومية في معظم بلدان العالم وخصوصا الدول الغربية . وقد إتخذت مسميات مختلفة، فأطلق عليها في الولايات المتحدة إعادة »إختراع الحكومة (Reinventing Government) بينما أطلق عليها في بريطانيا وإستراليا ونيوزيلندا »الإدارة العامة الجديدة» (New Public Management) وكلها تعبر عن مضامين متشابه إلى حد ما، وهو إعادة هيكلة القطاع الحكومي بما يمكن من تحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف التشغيلية . .

وقد تمخضت هذه الإصلاحات بتغيرات سياسية وإجتماعية وإقتصادية واسعة من أجل رفع كفاءة اداء القطاع الحكومي ، من خلال :

١ ـ تسهيل الإجراءات .

٢ ـ تمكين العاملين بإتخاذ القرارات بمختلف المستويات الإدارية .

٣ ـ منح العاملين الصلاحيات اللازمة للتشجيع على الإبداع والإبتكار .

٤ ـ التركيز على النتائج وليس على العمليات . (Peterson, 2004, 111-119)

ولذلك فإن عملية اعادة الابتكار للموارد البشرية تتطلب تبني استراتيجيات تمكن من مواكبة المستجدات والتغيرات يتم توضيحها فيما يلي :

١ ـ تمكين الموظفين : من خلال توفير السلطة وتنمية المهارات للعاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات خاصة باعمالهم كانت تتخذ من قبل بواسطة المديرين . وبلورة ثقافة تنظيمية تحث على تبني ثقافة خدمة العميل اولا . وربط الحوافز والمكافآت بالاداء وفق آلية عملية سهلة التطبيق فعالة وتضمن العدالة والمساواة بين العاملين .

٢ ـ الامن الوظيفي : تصميم برامج ترك العمل وتسوية المستحقات للعمالة الفائضة والسماح بالتقاعد المبكر للعمالة الزائدة عن حاجة التنظيم في حالة عدم توفر فرص مناسبة مع منحهم التعويضات المجزية التي تكفل لهم واسرهم حياة كريمة .

٣ ـ إعتماد معايير علمية لقياس الأداء . لكي تتم عملية التطوير المهاري والمعرفي وتحسين الاداء على مستوى الافراد والمنظمة . فإنه لابد من وجود آلية يتم من خلالها قياس

الاداء للعاملين باسلوب علمي ، يُمكن من تحديد الفجوة في المهارات والقدرات بين ما هو قائم وما هو مطلوب ، لكي يتم تحسينها من خلال التدريب والتطوير . كما يتم حساب المكافآت والحوافز على ضؤ كفاءة الأداء وفق المعايير العلمية المعتمدة . وهذا يحقق العدالة والمساواة بين العاملين .

٤ ـ التطوير المهاري والمعرفي : الاستثمار في التطوير والتدريب للعاملين وادخال اساليب وتقنيات ادارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف . والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية في كافة وحدات التنظيم على ضؤ المسئوليات والمهام الجديدة ، مع التركيز على القدرات التحليلية وحل المشكلات وصنع القرارات ، وفن التعامل مع الآخرين ، والجودة في الأداء وتطبيقات الحاسب الآلي ، وفن قياس النتائج ، ومهارات الخدمة والرقابة وخلق الالتزام والولاء للمنظمة .

٥ ـ العمالة الفائضة : التأني في تحديد وضع العمالة الفائضة حتى استكمال عملية الاصلاح الكلية للمنظمة وتحديد افضل السبل للتعامل معها وفق الآتي :

أ ـ البحث عن فرص متاحة داخل التنظيم على ضؤ مؤهلات وخبرات هذه العمالة

ب ـ اعداد برامج تدريبية تكفل استيعابهم في تخصصات او مواقع اخرى في التنظيم

ج ـ الاتصال بالمنظمات المماثلة للبحث عن فرص لهذه العمالة .

٦ ـ اللامركزية : تدعيم اللامركزية في اجراءات التوظيف والاجور والتعويضات والتقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدات التنظيم المختلفة ، مع الابقاء على مركزية النظم والقوانين في مستوى تنظيمي أعلى من حيث التعديل أو الإضافة . وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية من خلال ربطها تنظيميا بالقيادات الادارية العليا بما يمكنها من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات . والمشارركة في عملية التخطيط الإستراتيجي .

الجدول رقم (٢)(*)

اهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها في ظل العولمة

الرقم	التحديـــــــات	الإستراتيجيات
١	تقادم التشريعات والقوانين .	تحديث القوانين والانظمة .
٢	التنوع في الموارد البشرية .	ثقافة التنوع البشري والفكري .
٣	إدارة التغيير ومقاومته .	التكيف والتغيير المستمر .
٤	تقادم المهارات والخبرات .	التطوير الفني والمهاري .
٥	عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن .	التنمية البشرية المستدامة .
٦	إعادة هيكلة المنظمات الحكومية .	إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية .
٧	التفجر المعرفي وتراكم المعلومات .	التمكين والتعلم التنظيمي .
٨	الاحتياجات المتجددة لسوق العمل .	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة .
٩	الثورة العلمية والتقنية .	التطوير التقني والاداري .
١٠	التنافس العالمي .	التفكير الاستباقي والتنافسي .

(*) المصدر : اعداد الباحث

٢ . ٥ الدراسات السابقة

مقدمة

ظاهرة العولمة من الظواهر الحديثة التي لم تتضح أبعادها، وجوانبها، وتاثيراتهاعلى المنظمات الحكومية بشكل عام وادارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص . وبالرغم من ذلك فقد تمكن الباحث وبعون من الله ان يطلع على بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بصفة مباشرة وغير مباشرة. وبالرغم من تفاوتها في درجة تناولها لموضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، إلا انها جميعا كانت مصدرا مفيدا لاثراء موضوع الدراسة ، والعمل على التصدي لمشكلتها، وقد تم توظيف الكثير من الأفكار التي وردت فيها في متن الدراسة. وسوف يتم استعراض الدراسات حسب موضوعها وتسلسلها التاريخي:

٢ . ٥ . ١ دراسات عن تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

الدراسة الأولى: دراسة رولي وباي، (Rowley&Bae, 2002). «العولمة والتحول في انظمة ادارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية».

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على ماهية العولمة واثارها المحتملة على ادارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية، وتحديد الاتجاهات الجديدة لانظمة الموارد البشرية ومعوقات إجراءات التحول في أنظمتها. وقام الباحثان من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني الى تحديد المعالم الرئيسة المتعلقة بالعولمة واثرها على ادارة الموارد البشرية وسوق وانظمة العمل ومتغيراتها. ولاحظا ان معالم التغير تتم وفق مراحل تتفاوت في الاهمية والزمن المطلوب في تفعيلها على ضؤ المعطيات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الكوري الجنوبي. ويشير الباحثان إلى أن دوافع اختيار كوريا الجنوبية كميدان للدراسة بسبب تعرضها أكثر من غيرها لعوامل العولمة ومحركاتها . وقد توصلت الدراسة إلى ان العولمة والتحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية تمخضت عما يلي:

١ ـ بلغت نسبة العاطلين من الرجال ضعف العاطلات .

٢ ـ تتمحور النسبة العالية من البطالة بين الفئات الأقل تعليما (الثانوية وأقل) .

٣ ـ ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي الكليات من(٣, ٢٠٪)عام ١٩٩٩م إلى (٢٣٪) عام ٢٠٠٠م .

٤ ـ بروز فجوة بين الممارسات التقليدية الكورية الجنوبية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الغربية الداعمة للعولمة وآلياتها .

٥ ـ التحول من التوظيف مدى الحياة إلى التوظيف حسب الحاجة .

٦ ـ التحول في أنظمة الأجور من الاساليب التقليدية الى اعتماد الأداء كقاعدة لنظام تحديد الأجور (Performance-Based wages program) متماشياً في ذلك مع الأنظمة الغربية .

٧ ـ حدوث صدمة ثقافية بين العاملين والمهنيين بأنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية نتيجه للتحول من الأنظمة المحلية التوجه إلى أنظمة عالمية المعايير ، بما تحملة من فروقات ثقافية او كما اطلقوا عليها (Cultural distance)

٨ ـ تدرج التحول في المنظمات لتبني مفاهيم وتقنيات العولمة ما بين ١٩٩٦م ـ ١٩٩٨م ، ففي بداية الفترة شمل التحول نحو ٩٧ منظمة بنسبة(٣, ٣٢٪) من المنظمات ، بينما في نهاية الفترة (١٩٩٨م) شمل التحول نحو(١٨١) منظمة تشكل نسبة(٣, ٦٠٪) من المنظمات . وتم التحول في أنظمة التوظيف في بداية الفترة (١٩٩٦م) في (٥٩) منظمة تمثل نسبة(٧, ١٩٪)، وفي انظمة ساعات العمل شمل التحول نحو(٢٠٪) بما يمثل(٦٠)منظمة ، والمرونة في الإجراءات شملت نسبة (٧, ١٢٪)في (٣٨) منظمة . وقد تضاعفت الأرقام إلى الضعف تقريباً في نهاية الفترة (١٩٩٨م) ، وتدرج التحول في أنظمة الأجور من حوالي(٧, ١٠٪) (٣٢ منظمة) في عام ١٩٩٧م إلى حوالي(٧, ٣٨٪) (١١٦ منظمة) في عام ١٩٩٨م . إضافة إلى تحول أكثر من ثلث المنظمات إلى إعتماد الأداء كقاعدة لتحديد الأجور والحوافز .

الدراسة الثانية: دراسة الدريبي(٢٠٠٣) «مستقبل ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة» (رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والادارة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة).

وتهدف الى التعرف على انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية في المجتمع السعودي ، وكيفية تطوير أنظمة والتدريب لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعمالة في ظل العولمة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية . وتم اجراء الدراسة على بعض الأجهزة الحكومية في مدينتي الرياض وجدة، والتي تشمل الأجهزة التالية : مجلس القوى العاملة ، وزارة التخطيط ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التربية والتعليم ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، معهد الادارة العامة ، وزارة الخدمة المدنية ، وزارة الشئون الاجتماعية ، وبعض اعضاء هيئة التدريس المعنيين بقضايا الموارد البشرية في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود . وخضع للتحليل(١٤١) إستمارة . وتوصل الباحث إلى نتائج منها :

١ ـ إن (٨٦٪) من المبحوثين يوافقون على وجود عدة ظواهر تؤكد عدم ملائمة الأنظمة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة ، وأن المناهج التعليمية لم يراع فيها احتياجات سوق العمل للحاضر والمستقبل .

٢ ـ إن (٧١٪) من المبحوثين يرون ان الدولة في ظل العولمة لم تعد هي الفاعل الوحيد حيث أفسحت المجال للشركات متعددة الجنسية والمنظمات الدولية .

٣ ـ إن (٦٨٪) من المبحوثين يرون انه لا أمل في تحقيق التقدم دون الاخذ بنظام العولمة .

٤ ـ إن (٢٤٪) من المبحوثين يرون ان الدول النامية والفقيرة لن تجني من العولمة الا التخلف والتبعية .

٥ ـ وجود علاقة ايجابية بين العولمة والبطالة بوسط مرجح (١٥ , ٤). حيث أن النمو الاقتصادي في إطار العولمة يؤدي إلى ضعف عدد الوظائف المتاحة .

٦ ـ إن (٣ , ٥٤٪) يرون إن التكامل ضعيف أو غير موجود بالفعل بين الأجهزة المعنية بالموارد البشرية بالمملكة تجاه تحديات العولمة .

٧ ـ إن (٦٢٪)من المبحوثين يعتقدون ان الانفرادية بالآراء والاقتراحات بين الأجهزة المعنية بالموارد البشرية بالمملكة تعدمعوقاً رئيساً لعدم التكامل .

٨ ـ إن (٨٦٪) من أفراد العينة يرون أن عدم مواءمة المخرجات من الأنظمة التعليمية لسوق العمل تؤدي الى ضعف في مستوى الكفاءات البشرية المؤهلة لمواجهة تحديات العولمة .

الدراسة الثالثة: دراسة السريحي (٢٠٠٣) « تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة :دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة » (رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والادارة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة).

وتهدف الى التعرف على تأثير العولمة على الاداء في المنظمات ، ومدى جاهزية هذة المنظمات للتعامل مع التغيرات الناتجة من انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني . ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين في اربع مؤسسات عامة بمدينة جدة هي : المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، والمؤسسة العامة لتحلية المياة، وجامعة الملك عبدالعزيز، والمؤسسة العامة للتامينات الاجتماعية ، وقد بلغ حجم العينة (٣٣٨) فردا. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

١ ـ هناك إدراك لظاهرة العولمة لدى العاملين بالمنظمات السعودية .

٢ ـ إن المؤسسات والمنظمات الحكومية جاهزة لاستقبال التغيرات بشأن مواجهة التأثيرات االناتجة من الدخول في منظمة التجارة العالمية والعمل وفق مقتضيات العولمة وعصر التقية والمعلومات .

٣ ـ إن اهم اسباب عدم الوصول بالمنظمات الى المستويات المطلوبة في عصر العولمة هي الهياكل التنظيمية القائمة، واساليب اتخاذ القرارات، ونظم الاتصالات . ويتطلب للوصول الى مستويات اداء تتلائم وعصر العولمة إستخدام أساليب إدارية حديثة .

٤ ـ الإهتمام بادخال تقنية المعلومات للمنظمات كجزء من التكيف مع المستجدات التكنولوجية ومفهوم الحكومة الإلكترونية .

٥ ـ إنشاء هيئة خاصة بالمعرفة والمعلوماتية .

الدراسة الرابعة: دراسة بن عبيد ، (٢٠٠٣» تحديات سوق العمل في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وإمكانيات مواجهتها» .

وهدفت الدراسة إلى إبراز المؤشرات الرئيسة لسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي بغرض استكشاف تحديات توظيف وتشغيل العمالة الوطنية وإقتراح السياسيات الممكنة في هذا الإتجاه . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إستعراضه لمؤشرات سوق العمل وللتعرف على تحديات التوظيف في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على ضؤ المؤشرات المتوفرة في قواعد البيانات في دول المجلس .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١ ـ وجود تحديات مرتبطة بعوامل ديموغرافية في سوق العمل بدول مجلس التعاون ، بالرغم من التباين بين دول المجلس في هذا العنصر على ضؤ خصائصها الديموغرافية .

٢ ـ وجود تحديات مرتبطة بسياسات التوظيف في القطاع الحكومي بحكم إلتزام دول المجلس لمواطنيها بوظيفة لكل مواطن ، إضافة إلى الحوافز المشجعة للملتحقين بالعمل في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص مما خلق ما يسمى سوق عمل أحدهما حكومي والآخر قطاع خاص . وشكل حجر عثرة في سبيل الإصلاحات الهيكلية في إقتصاديات دول المجلس .

٣ ـ وجود تحديات مرتبطة بسمات العمالة الوطنية والعمالة الوافدة حيث بلغت العمالة الوافدة بالقطاع الخاص في دول المجلس ضعف حجمها في القطاع الحكومي . وهناك عجز في القدرة التنافسية للعامل المواطن مقابل العامل الوافد. يأتي في مقدمة الأسباب الرئيسية لذلك، عدم مواءمة النظام التعليمي لإحتياجات سوق العمل ، وإلى قصور البرامج التدريبية عن سد التخلف المهاري لدى نسبة من المواطنين بدول المجلس .

٤ ـ وجود إختلافات في سمات الوظيفة الحكومية عن سمات الوظيفة بالقطاع الخاص وما يفرزه ذلك من آثار سلبية على الإقتصاديات الخليجية ، بما يدعو للعمل على التوفيق بين أنظمة وسياسات التوظيف في القطاعين في معظم دول المجلس .

٥ ـ يشكل تمتع العامل الوافد بميزات تنافسية كإنخفاض الأجر ، مرونة الحركة والتنقلات ، وسرعة التكيف ، تحديا مزمنا في معظم دول المجلس .

٦ ـ الحاجة إلى متابعة وتنظيم سوق العمل . كإتخاذ إجراءات صارمة للتحكم في حجم العمالة الوافدة إلى دول المجلس والقضاء على ظاهرة التستر .

الدراسة الخامسة: دراسة دي جريب (DeGrip, 2004) «تقييم تقادم رأس المال البشري».

وهدفت الدراسة الى التعرف على أسباب تقادم المهارات من جراء تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال مراجعته للدراسات الأدبية في مجال البحث . وقد اجريت الدراسة في هولندا . وقد توصلت الى نتائج منها :

١ ـ أدت التقنية المستخدمة في أداء الأعمال إلى تقادم المهارات .

٢ ـ التركيز على العمالة ذات المهارة التي تضيف قيمة للمنتج او الخدمة .

٣ ـ إن اكثر القطاعات التي تواجه تحديات تقنية وتغيرات تنظيمية هي قطاعات البنوك والتأمين ، ويأتي بعدها القطاع الحكومي والتعليمي . بينما القطاع الزراعي وصيد الأسماك هي الأدنى .

٤ ـ إن قطاع الخدمات هي الأكثر مجالاً للتوظيف ، يليها القطاع الصحي . بينما القطاعات الزراعية والكيميائية ، والأطعمة والمشروبات تشهد تقلصاً في التوظيف .

٥ ـ إن أكثر القطاعات التي تهتم بتطوير وتدريب العاملين هي قطاعات البنوك والتأمين يليها القطاع الحكومي والتعليم ، بينما تقلص اهتمام القطاع الصناعي عما كان عليه في السابق .

٦ ـ إن العاملين ما بين (٢٦-٣٦ سنة) هم الأكثر مشاركة في برامج التدريب يليهم العاملين في (٣٦-٤٥ سنة) . تحمل الحكومة والمنظمات والأفراد أنفسهم المسئولية في مواصلة دعم عمليات التعليم والتدريب للحد من فجوة في المهارات بسبب التطور التقني والمعرفي وإن المجال للعمالة الماهرة التي تستطيع أن تضيف قيمة لأعمالها . وقد توصل الباحث إلى مقياس مكون من(٤) عناصر يمكن من خلاله التعرف على مستوى تقادم مهارات العاملين، وهي :

أ ـ الإختبارات التحريرية .

ب ـ مقابلة الأشخاص والمستخدمين(Employer) .

ج ـ مستوى رواتب العاملين .

د ـ إحتمال فقدان الوظيفة .

الدراسة السادسة: دراسة ميندنهول وآخرون (Mendenhall, Jensen, Black, Gregrsen, 2003) «تحديات ادارة الموارد البشرية في عصر العولمة».

وهدفت الدراسة الى التعرف على التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشريه في عصر العولمه . وقد أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني . وقد جمعت البيانات باستخدام المقابلات واستمارة استقصاء حيث تم اجراء مقابلة مع (٣٠) مدير تنفيذي (٧) من اوروبا و (١٨) من امريكا الشماليه و(٥) من اسيا . كما شارك في الدراسه من خلال تعبئة استمارة الاستقصاء ٨٤ من مدراء ادارات الموارد البشريه من مجموع المشاركين في برنامج ادارة الموارد البشرية التنفيذية في جامعة ميتشجان وعددهم(٩٥) مدير تنفيذي . وقد توصل الباحثون الى نتائج منها :

١ ـ نقص حاد في توفر التنفيذيين المؤهلين في مجال ادارة الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية .

٢ ـ أسباب نقص الخبراء المؤهلين في مجال ادارة الموارد البشرية دوليا يعود الى طبيعة ممارسة ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، والتدريب والتطوير ونظم الاجور ، . . الخ) من منظور محلي .

٣ ـ معظم خبراء الموارد البشرية ممن لديهم خبرات دولية يؤكدون على أهمية العمل على تطوير القيادات على المستوى العالمي ، وان ذلك يتطلب فترة زمنية ليست بالقصيرة ، وانه يمثل اكبر التحديات التي يواجهها خبراء الموارد البشريه في ظل العولمه .

٤ ـ يمكن مواجهة تحديات العولمة في مجال ادارة الموارد البشرية من خلال وضع

الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسه والحضور العالمي .

٥ ـ قيمة التكاليف المترتبه على ارسال خبراء ادارة الموارد البشرية على نطاق دولي تفوق العوائد المترتبه عليه .

٦ ـ واخيرا ، فان اكبر التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية يأتي من خلال التنبؤ بالمتغيرات ومواجهتها قبل ان يصبح ذلك مطلبا ملحا . خصوصا وان العولمه والياتها قد فاجأت الجميع . وقليل جدا الذين سبقوا الأحداث واستطاعوا تأهيل قيادات وتنفيذيين على مستوى دولي بالرغم من ان ذلك لم يكن ملحا في العقد التاسع من القرن العشرين كما هو ضرورة قصوى في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين

الدراسة السابعة: دراسة مدحت، (٢٠٠٤) «أثر العولمة والخصصة وإعادة الهيكلة على تفاقم ظاهرة البطالة» .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تاثيرات العولمة والخصخصة واعادة الهيكلة على تفاقم البطالة بين قوة العمل المصرية . وقد استخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة الحالة . كما استخدم أدوات بحثية منها الإحصائيات الرسمية وذلك لرصد تفاقم ظاهرة البطالة في مجتمع البحث (مدينة نصر) بمدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية . كما استعان بالملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات . وقد تم اختيار عينة مقصودة قوامها(١٠٠) حالة (منها(٥٠) حالة من الشباب المتعطلين نتيجة الخصخصة وإعادة الهيكلة ، و (٥٠) حالة أخرى من الشباب المتعطل الذين لم يحصلوا على عمل . وقد اجرى الباحث دراسته على خمس منظمات تم خصخصتها وإعادة الهيكلة فيها وتم الإستغناء عن عدد من العاملين بها بواقع (١٠)حالات عن كل منظمة . وقد تم إجراء الدراسة في الفترة من أول مارس ٢٠٠٤م وحتى أول نوفمبر من نفس العام . وقد أظهرت الدراسة نتائج منها :

١ ـ إن(٧٤٪) من اجمالي افراد العينة في الفئة العمرية من (٢٥–٣٥سنة) وكذلك نسبة (٢٦٪)في الفئة العمرية من(٣٥–٤٥ سنة) بدون عمل . وتدل الدراسة أن الغالبية العظمى من افراد العينة قادرة على العمل ولكن لا تجد عمل .

٢ ـ إن الحاصلين على تعليم عال من الكليات النظرية هم الأكثر بطالة من غيرهم وبنسبة بلغت(٤٧٪) .

٣ـ ظهور بعض الآثار الإجتماعية النفسية والاقتصادية على أفراد عينة البحث مثل الشعور بالاغتراب ، ضعف الولاء والإنتماء ، والشعور بالاكتئاب .

٤ ـ إن البطالة الهيكلية هي أكثر أنواع البطالة شيوعاً بين عينة الدراسة وذلك نتيجة ظاهرتي الخصخصة وإعادة الهيكلة .

٥ ـ يتميز سوق العمل المصري بتكونه من أنماط مختلفة من العمالة كالموسمية ، والمتنقلة ، والإختيارية التي لا تشملها إحصاءات الدولة الرسمية عن العمالة .

٦ ـ إرتفاع معدل النمو السكاني على نحو ملحوظ خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات مما أسفر عنه زيادة مضطردة في الداخلين الجدد لسوق العمل .

٧ـ التوسع في التعليم في جميع مراحله ، وقد إنعكس سلباً على كفاءة خريجي التعليم ، كما أصبح التعليم هو المكان الذي تسعى إليه الحكومة كملاذ لإستيعاب المتعطلين وتعويضهم عن البطالة . بزيادة سنوية للملتحقين بالجامعات تقدر بـ (٦,٦٪) .

٨ ـ عدم التوافق بين تخصصات الخريجين وإحتياجات سوق العمل . فقد بلغت نسبة البطالة بين خريجي الجامعات في عام(٢٠٠٣م) حوالي (٨٠٪) من حجم الشباب العاطل في نفس العام .

٩ ـ تاثير البطالة على المجتمع من الناحية السياسية ، وذلك من خلال تهديد الأمن السياسي للدولة . وإقتصادياً تعتبر البطالة مؤشراً سلبياً على عدم استغلال الموارد البشرية . وتؤدي معاناة الشباب من البطالة انعكاساً سلبياً على النسق القيمي للفرد نفسه ، بما يولد إحباطات ، تؤدي الى تكوين بيئة غنية بالتطرف والعنف وتعاطي المخدرات والهجرة الداخلية والخارجية والتفكك الأسري وإرتفاع معدلات الجريمة .

١٠ ـ إن التصدي الجاد لعلاج مشكلة البطالة في الاقتصاديات النامية يتطلب تحديد الفئات التي تعاني أكثر من غيرها من عبء مشكلة البطالة ، وضرورة وضع استراتيجية

عامة للتنمية تضع منظورا مختلفاً عن التوجهات التنموية السابقة والتي ركزت على رأس المال المادي والتحول نحو التركيز على رأس المال البشري باعتباره أكثر الموارد الإقتصادية أهمية في الألفية الثالثة .

الدراسة الثامنة: دراسة القحطاني وآل مذهب (٢٠٠٤) «مدى توافق مخرجات بكالوريوس الإدارة العامةمع احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية»

هدفت الدراسة الى التأكد من درجة توافق مخرجات بكالوريوس الإدارة العامة مع متطلبات سوق العمل في القطاع العام ، ودرجة توافق مهارات الخريجين وقدراتهم مع احتياجات السوق ، وكذا التعرف على الهدف الحالي من برنامج بكالوريوس الإدارة العامة بجامعة الملك سعود والحاجة الى استمراه . واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني لإجراء الدراسة . وقد شملت عينة الدراسة بعض مديرو القطاع العام ، وخريجو القسم وعينة من طلبة وأساتذة القسم ، وبعض مديري شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية((N = ٤٦٣) . وقد توصلت الدراسة الى نتائج منها :

١ ـ هناك عدم توافق بين مخرجات بكالوريوس الإدارة العامة بجامعة الملك سعود ومتطلبات سوق العمل السعودي بنسبة(٨٦٪) .

٢ ـ ليس هناك توافق بين المهارات التي يتمتع بها خريجوا هذا التخصص ومتطلبات سوق العمل . وتبين ان أهم خمس مهارات تنقص الخريجون هي : فن التعامل مع الآخرين، ومهارات اللغة الإنجليزية ، ومهارات شئون الموظفين والاتصال والإدارة والتنظيم ، وبمعدل(٥٦٪) .

٣ ـ الحاجة الى إعادة صياغة منهجية القسم .

وقد أوصى الباحثان لضرورة معالجة أسباب عدم مواءمة مخرجات القسم مع متطلبات سوق العمل .

الدراسة التاسعة: دراسة خان (Khan, 2005)«أثر العولمة على سوق العمل والعاملين ، تحديات وفرص (بنجلاديش) »ـ

هدفت الدراسة إلى فهم أثآر العولمة على سوق العمل وحقوق العاملين ، والتعرف على تحديات وفرص العولمة ، ومدى تجاوب الإتحادات التجارية نحو العولمة . وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني . وقد توصل إلى نتائج منها :

١ ـ سعي القطاعات الحكومية والخاصة إلى تحديث التكنولوجيا المستخدمة ، وإعادة النظر في حقوق العاملين ، والأمن الإجتماعي ، والسياسات الصناعية .

٢ ـ العولمة أثرت سلباً على الاقتصاد ، وسوق العمل وحقوق العاملين .

٣ ـ الحاجة إلى تطوير استراتيجية لمواجهة التحول السريع نحو العولمة ، وحماية حقوق العاملين ، وأن تحقيق النمو الإقتصادي يأتي من خلال تحقيق العدالة الإجتماعية .

٤ ـ ارتفاع نسبة البطالة بين العمالة غير الماهرة .

٥ ـ حدوث فجوة في الأجور بين العمالة الماهرة والغير ماهرة .

٦ ـ تقلص دور النقابات العمالية في سعيها لحفظ حقوق العاملين .

٧ـ إنخفاض عدد العاملين بعقود دائمة ، وارتفاع نسبة العاملين تحت نظام العمل المؤقت .

٨ ـ حدوث تقلبات في مرونة سوق العمل .

٩ ـ ازدياد هجرة أصحاب الكفاءات .

الدراسة العاشرة: دراسة العنزي(٢٠٠٥)«إدراك القيادات الادارية في القطاع الحكومي والقطاع العام في دولة الكويت لمفهوم العولمة وتداعياتها ومتطلباتها :دراسة ميدانية» .

وتهدف الدراسة بشكل رئيس إلى قياس درجة إدراك القيادات الإدارية في القطاع الحكومي والقطاع العام الكويتي لمفهوم العولمة وتداعياتها ومتطلباتها . ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العاملة في بعض القطاعات الحكومية والقطاع العام ذات الارتباط المباشر بقضايا العولمة . ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٩) موظف . وعينة الدراسة (١٠٠) موظف ، تمثل(٤٤٪)من اجمالي المجتمع .

وتوصل الباحث في دراسته للنتائج التالية :

١ ـ يصل المتوسط العام لدرجة إدراك القيادات الإدارية لطبيعة واهمية الأبعاد المختلفه في مفهوم العولمة إلى(٣,٦٧) . ويعكس درجة اعلى من المتوسط غير انها ما زالت محدودة نسبيا .

٢ ـ تشكل درجة إدراك القيادات الإدارية العليا لمفهوم العولمة ، نسبة أعلى من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا ، بمتوسط مرجح مقداره (٣,٨٥) .

٣ ـ تدرك القيادات الإدارية من الذكور مفهوم العولمة بنسبة أعلى من الإناث ، حيث المتوسط المرجح (٣,٨٥)للذكور وللإناث (٣,٥١) .

٤ ـ تحمل القيادات الإدارية بصفة عامة إتجاهات سلبية أكثر منها إيجابية نحو آثار العولمة . وتصل قيمة المتوسط المرجح الى (٣,٥٦) من(٥) .

٥ ـ تصل قيمة المتوسط العام لإدراك القيادات الإدارية للآثار السلبية للعولمة الى(٣,٧١) .

٦ ـ بصفة عامة تدرك القيادات الإداربة من الإناث العولمة على أنها ذات آثار سلبية بدرجة أكبر من القيادات الإدارية الذكور . بمتوسط مرجح مقداره(٣,٦٠) للإناث مقابل (٣,٥٢) للذكور .

٧ ـ يصل المتوسط المرجح العام لدرجة إدراك القيادات الإدارية لطبيعة وأهمية الممارسات والمفاهيم الواجب إعادة النظر فيها بوصفها متطلبات أساسية للتفاعل بإيجابية مع ظاهرة العولمة الى (٤,٢٦) . ويعكس درجة عالية من الوعي لدى القيادات الإدارية المختلفة بطبيعة ونوعية المتطلبات التي تمثل الركائز الأساسية لمواجهة آثار وتحديات العولمة .

٨ ـ ترى القيادات الإدارية بصفة عامة الحاجة إلى إعادة النظر في القوانين والتشريعات ، بمتوسط مرجح(٤,٥٢) . وذلك من وجهة نظر الفئة العمرية من (٤١) سنة فأكثر .

٩ ـ ترى القيادات الإدارية بصفة عامة الحاجة إلى إعادة النظر في السياسات المرتبطة بالقوى البشرية ، بمتوسط مرجح (٤,٣٦) . وذلك من وجهة نظر الفئة العمرية من (٤١) سنة فأكثر .

١٠ ـ ترى القيادات الإدارية بصفة عامة تدعيم مفهوم المنافسة والعمل بآليات السوق، بمتوسط مرجح (٤,٧١). وذلك من وجهة نظر الفئة العمرية من (٤١) سنة فأكثر.

١١ ـ ترى القيادات الإدارية بصفة عامة تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، بمتوسط مرجح (٤,٥٧). وذلك من وجهة نظر الفئة العمرية من (٤١) سنة فأكثر.

٢ . ٥ . ٢ الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة

الدراسة الاولى: دراسة تقي (١٩٩٦م) نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية: دراسة مسحية تحليلية في الكويت.

وتهدف إلى التعرف على مدى إمكانية نقل أو تحويل المعرفة والمهارات الإدارية للدول النامية عن طريق المديرين الذين تلقوا تعليماً عالياً في الإدارة في دولة من الدول ذات السمعة في مجال المعرفة الإدارية، وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات في الكويت بلغت(٢٨٠) مديرا والذين تلقوا برامج دراسية عليا في الإدارة في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوربا، وتم التعرف عليهم من خلال مركز الهيئة العامة للمعلومات المدنية وديوان الموظفين. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني. وتوصل الباحث في دراسته الى نتائج منها:

١ ـ تحصيل المعارف الإدارية كان عالياً بين المبحوثين (٦٠٪)، ولكن تطبيق المعارف الإدارية ميدانياً منخفض إلى حد ما.

٢ ـ أسباب إنخفاض تطبيق المعارف الإدارية يعود لقيود ثقافية واجتماعية وعوامل معرفية تقليدية تعيق التطبيق في البيئة المحلية.

٣ ـ لكي تسهل عملية نقل التكنولوجيا التي تساعد المديرين لتطبيق تحصيلهم للمعارف بدرجة أكبر، يستلزم دراسة العوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على الحد من آثارها السلبية.

٤ ـ الحاجة إلى التقليل من تقديس بعض التقاليد الادارية حتى يمكن قبول الإبتكار والإبداع والمعارف الإدارية المتقدمة .

الدراسة الثانية: دراسة كيدن (Caiden, J&G, 2001) «إستراتيجيات مواجهة تحديات إدارة التنوع في الخدمة المدنية» .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الامريكية في الوقت الذي تزداد فيه المطالب بالمساواة والعدالة والرضا وازدياد التنوع الديموغرافي في المجتمع . وقد أستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعته للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومراجعة سياسات الحكومة حول إدارة التنوع في الخدمة المدنية . وقد توصل الباحثان إلى نتائج منها :

١ ـ محدودية مشاركة المرأة في المراكز القيادية في القطاعات الحكومية .

٢ ـ الإنحياز ضد الثقافات الأخرى مثل المكسيكين ، والأسيويين .

٣ ـ تقلص الفرص المتاحة في الخدمة المدنية أمام أصحاب الإحتياجات الخاصة . وتم اقتراح بعض الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة ذلك منها : إستر تيجيات تشريعية تعطي الحق لكل من يحمل الجنسية الأمريكية بالعمل بالخدمة المدنية بصرف النظر عن أي تنوع عرقي ، أو جنسي ، أو عاهة .

٤ ـ إيجاد إستراتيجيات تعليمية تكرس التعدد الثقافي في وسط الشباب .

٥ ـ تفعيل برامج التدريب التي توضح مزايا التنوع بين العاملين بالمنظمات .

٦ ـ إستر تيجيات هيكلية تعتمد إعادة النظر في السياسات التنظيمية ، وتمكين العاملين من إتقان خبرات متعددة تضمن لهم الإستمرارية ، وإعادة تصميم الوظائف التي تتناسب مع إحتياجات قوة العمل النسائية وذوي الإحتياجات الخاصة ، وتشجيع التوظيف التنوعي ، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين بالسواسية في الإرتقاء الوظيفي .

٧ ـ إستراتجيات إجتماعية لتحقيق العدالة بين المواطنين .

الدراسة الثالثة:دراسة القاضي (٢٠٠٢م) دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الاستراتيجيات العامة للمنظمة «دراسة تحليلية وتطبيقية».

وهدفت الدراسة الى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها باستراتيجيات المنظمات المختلفة وانعكاسات هذا الدور على تحقيق الميزة التنافسية والسبيل الى استمرار هذه الميزة وتحديد المتطلبات والشروط الواجب توفرها لتبني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات واهم العوائق التي تحول دون ذلك . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني في دراسته . وقد تم اختيار العينة على اساس تحكمي وبلغ حجم العينة (N=٩٠) . وتوصل الباحث في دراسته الى نتائج منها :

١ ـ استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يؤدي الى تخفيض التكلفة ، وزيادة القيمة المضافة للمنظمة ، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة الإنتاجية .

٢ ـ يؤدي استخدام تكنولوجيا المعومات الى آثار إيجابية على تطوير نظم المعلومات بالمنظمة .

٣ ـ استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى محاذير فيما يتعلق بأمن المعلومات وأمن استخدام الشبكات وتعقد نظم التشغيل .

٤ ـ تكنولوجيا المعلومات تحقق مزايا تنافسية منها تحقيق الجودة الشاملة والتفوق في الأداء والنمو والتوسع واستمرارية التنافسية وخلق انشطة جديدة تدعم التنافسية .

الدراسة الرابعة: دراسة زهو«(ZHU, 2004) الاستجابة لتحديات العولمة: ادارة الموارد البشرية في اليابان».

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات في مجال ادارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين ، ومدى إستجابتها لتحديات العولمة . وقد أستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على المظاهر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها وتطويرها . حيث بدأ الدراسة الميدانية (Field Survey) في بداية عام(٢٠٠١م) . كما استكملت إجراءات البحث خلال الفترة من (أغسطس

– سبتمبر ٢٠٠٢ م). وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لجمع المعلومات عن العاملين بالمنظمات (عينة الدراسة)، حيث صنفها إلى (٦) مستويات حسب عدد الموظفين. وقد بلغ حجم العينة (٢٠٠) شخص. وقد توصل الباحث إلى نتائج منها:

١ ـ تاثر أوضاع سوق العمل الحديث في اليابان بالعوامل الداخلية والخارجية، مثل المنافسة في الأسواق العالمية، والتغيرات التقنية، والإبتكارات، والأوضاع الاقتصادية الداخلية.

٢ ـ يواجه سوق العمل الياباني في الوقت المعاصر التحديات التالية:

أ ـ زيادة أعداد البطالة.

ب ـ إنخفاض التوظيف لوقت كامل.

ج ـ صعوبة حصول الخريجين الجدد على فرص عمل.

د ـ إرتفاع أعمار القوى العاملة.

هـ ـ زيادة الطلب على العمالة الماهرة.

و ـ مشكلة اتساع الفجوة بين المهارات والوظائف.

٣ ـ شجعت الحكومة القطاع الخاص على الاستثمار في تطوير العاملين، وتطوير برامج تدريبية جديدة. إضافة الي أن البرامج التدريبية الجديدة تركز علي مواجهة الاحتياجات حسب متطلبات سوق العمل. إضافة إلى أن أنماط التوظيف تغيرت، كإنخفاض توظيف الخريجين الجدد وزيادة التوظيف لأصحاب الخبرة المتوسطة.

٤ ـ هناك فجوة بين سياسات وممارسات تطوير الموارد البشرية في المنظمات اليابانية من جهة، وما يطرح من أفكار ورؤى عالمية من جهة أخرى. كما أن هناك حاجة إلى تحديث الأنظمة وتشريعات العمل لتقادمها.

٥ ـ العناية بالتدريب على رأس العمل في معظم المنظمات في اليابان.

وخلص الباحث إلى وجود تحديات مستقبلية في مجال تطوير الموارد البشرية اليابانية

، وأن السياسات والممارسات لتطوير الموارد البشرية لم تصل بعد إلى المستوى الذي وصل إليه الاقتصاد الياباني من حيث اعتماده على القاعدة المعرفية اقتصاديا . وأن الحكومة اليابانية تقود المؤسسات وشركات القطاع الخاص نحو التركيز على الخطط الطويلة في مجال التدريب للقوى العاملة وتعلم المنظمات ، إضافة الى منح معونات للشركات والقطاعات التي تتطلب الدعم في مجال تطوير الموارد البشرية . وان على المنظمات أن تطور برامجها التدريبية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية . ويأتي في مقدمة هذه البرامج ما يتعلق بمواجهة التغيرات التكنولوجية ، والمعرفة الفكرية لبيئة الاعمال والاقتصاد ، والمنافسة ، ومتطلبات العولمة .

الدراسة الخامسة: دراسة هوكي، باديس، وندى باديس (٢٠٠٥) «تطوير الكادر القيادي للقرن الواحد والعشرين: حالة دراسية للتطوير الإداري في الخدمة المدنية الجديدة بالمملكة المتحدة».

هدفت الدراسة إلى معرفة وتوضيح الطريقة التي ربطت بها الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة استراتيجيتها التنظيمية وممارسات استراتيجيتها للتدريب . وتتمحور الدراسة حول ما إذا كانت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسات وتطوير إدارة الموارد البشرية فعالة في مساعدة مسئولي الخدمة المدنية في الإعداد للقرن الحادي والعشرين . وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بشقية التحليلي والمسحي . وقد شملت عينة البحث(١٠٠) مدير من مديري الإدارة الوسطى الذين بعملون في مصالح ومؤسسات الدولة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ ـ الاستراتيجيات التي يتم إعتمادها على مستوى المركز ، ستضعف عندما يتم تطبيقها عملياً في المستويات المحلية .

٢ ـ أهمية الاحتفاظ بالرقابة المركزية لإدارة الموارد البشرية .

٣ ـ إعداد استراتيجية للتدريب والتطوير مستجيبة للإحتياجات المحلية وللمستقبلية في نفس الوقت .

٤ ـ إطلاق قدرات الموارد البشرية ومبادرة الشراكة بين الجهات والمستويات التنظيمية ذات العلاقة .

٥ـ تعمل رئاسة مجلس الوزراء في شراكة مع مجتمع الموارد البشرية للخدمة المدنية كجزء من مشروع تحديث إدارة الموارد البشرية لإحداث أربع قدرات رئيسية لدى المديرين التنفيذيين .

٦ ـ المعرفة الأفضل برسالة ونشاط كل مصلحة .

٧ـ تعزيز المصداقية والشفافية .

٨ ـ ايجاد بيئة تساعد على المزيد من الإبداع والابتكار .

٩ ـ يلعب الأفراد الدور الأكبر في عملية التغيير .

الدراسة السادسة: دراسة ابو دولة وصالحية (٢٠٠٥) «تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية) ».

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة . وقد شمل البحث(٩٢) منظمة حكومية وخاصة بالاردن .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١ ـ(٦٦,٧٪)من منظمات القطاع العام و(٥٢,٥٪)من منظمات القطاع الخاص لايوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية .

٢ـ(٣٠,٩٪ .) من منظمات القطاع العام و(١٧,٥٪)في القطاع الخاص لايوجد لديهم تخطيط إستراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية .

٣ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية .

٤ ـ ممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية .

٥ ـ ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية .

٦ ـ عدم وجود نظام تغذية راجعة فعال .

الدراسة السابعة: دراسة مقدمة من صندوق تنمية الموارد البشرية لمنتدى لموارد البشرية الرابع الاستثمار في جيل المستقبل (٢٠٠٦) بعنوان«إطار منهجي لتشغيل المرأة في ظل تبني خيارات العمل عن بعد» .

هدفت الدراسة الى التعرف على توجهات المرأة السعودية والمؤسسات السعودية الرسمية والخاصة، نحو مفهوم العمل عن بعد بأساليبه المختلفة والمنافع التي يمكن ان يحققها ، وتحديد الأدوار المطلوبة من الجهات الرسمية لتشجيع المرأة السعودية والمؤسسات على تبني خيارات العمل عن بعد . وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي والآسلوب الميداني في الدراسة . وقد شملت عينة الدراسة ثلاث فئات من المجتمع السعودي وهي : المؤسسات السعودية الرسمية، المؤسسات السعودية الخاصة، والمرأة السعودية (N= ٣٦٠) .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

١ ـ هناك حاجة الى تصميم برامج تدريبية للسيدات والمشرفين والمديرين للتمكن من التطبيق لفعال لمفهوم العمل عن بعد، بنسبة(٥٦٪) .

٢ ـ يعد عدم وجود قوانين ولوائح حكومية تنظم العمل عن بعد من أهم معوقات تطبيقه، بنسبة (٣٨٪) .

٣ ـ يأتي تفضيل مديري المؤسسات لنظام العمل عن بعد لتخفيض بعض التكاليف المباشرة التي تتحملها المنظمة في العمل التقليدي، بنسبة (٣٤٪) .

٤ ـ يأتي دوافع عدم تفضيل مديروا المؤسسات لنظام العمل عن بعد لأسباب تتعلق بطبيعة العمل وافتقار الرقابة ، والسرية وافتقار مستوى مرتفع من الإلتزام في العمل، بنسبة (٤٢٪) .

٥ ـ الحاجة إلى مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية المختلفة مثل الإنترنت والفاكس من المهارات الضرورية للعاملين بما يمنحها قدر كبير من الاستقلالية والمرونة ويمكنها

من الوفاء بالتزاماتها العملية والأسرية . ومن بين مشاكل هذا الأسلوب هو عدم التفاعل الاجتماعي، بنسبة (٣٠٪).

٢ . ٥ . ٣ التعقيب على الدراسات السابقة

في مراجعة لما أوردته الدراسات السابقة نجد أنها توصلت الى تحديد عدداً من الاستراتيجات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وآثارها على المنظمات وكيفية التعامل معها. وهناك تأكيد على أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام والحكومية بشكل خاص تواجه تحديات حالية ومستقبلية، . وبوجه عام يمكن استنتاج ما يلي من الدراسات السابقة:

١ ـ إجماع الباحثين على أن العولمة فرضت على المنظمات بشكل عام إعادة النظر في ممارساتها وإدارتها للموارد البشرية. والحاجة إلى إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من مواجهة تحديات العولمة.

٢ ـ أوضحت بعض الدراسات ان التطور التقني في مجالي المعلومات والاتصالات أدى إلى تقادم معظم مهارات العاملين .

٣ ـ أن مشكلة عدم مواءمة مخرجات التعليم لمتطلبات واحتياجات سوق العمل هي مشكلة مشتركة بين الدول النامية أكثر من غيرها. وان ظاهرة العولمة زادت من حدة هذه المشكلة.

٤ ـ تشكل العولمة وآلياتها تهديدا للموارد البشرية عالية التأهيل خصوصا في البلدان النامية. وسوف يؤثر ذلك مستقبلا على أوضاع المنظمات الحكومية فيها بشكل خاص، نظرا لما تعانيه هذه المنظمات من عدم مواكبة قوانينها وأنظمتها، وعلى التحديد أنظمة الأجور والحوافز للمستجدات العالمية، مما أوجد منافسون جدد على العاملين ذو المهارات العالية، خصوصا في مجال تقنية المعلومات.

٥ ـ ضرورة مواءمة هياكل المنظمات الحكومية وأساليبها وثقافتها للمتغيرات المحلية والعالمية.

٦ ـ التأكيد على الدور الحيوي للقيادات الإدارية في تمكين الموارد البشرية وتأهيلها وتطويرها .

٧ ـ ضرورة مواءمة برامج التدريب والتطوير للمستجدات العلمية والتقنية وغيرها من متطلبات العصر الحديثة .

٨ ـ التباين والاختلاف في الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات لمواجهة تحديات العولمة ، وذلك عطفا على الاختلافات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين المجتمعات .

٩ ـ أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ما يلي :

أ ـ تسليط الضؤ على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة .

ب ـ أنها تسعى للكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة للمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

ج ـ التعرف على مدى إدراك المعنيين بالموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض على مفاهيم العولمة ومتطلباتها .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تسليط بعضها الضؤ على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام والحكومية بشكل خاص . كما ان بعض هذه الدراسات كشف عن بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، والصعوبات التي تعيق تطبيقها . وتؤكد بعض الدراسات ان التقنية والتطورات المعلوماتية المتسارعة سوف تتمخض باستمرار عن تحديات على طبيعة الوظائف ، ومكان العمل ، والمهارات المطلوبة للموارد البشرية في مختلف المنظمات والقطاعات . وأن العولمة جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة .

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

٣ .١ نبذة تاريخية

٣ .٢ التحديات والتطورات

٣ . إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

مقدمة

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة النسبية للدول، أصبح تحسين نوعية الموارد البشرية، ورفع كفاءتها الإنتاجية، وقدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، الوسيلة الأساسية والحاسمة لاستيعاب الابتكارات العلمية والتقنيات المتطورة، وتعزيز قدرة الدولة على الاندماج في الاقتصاد العالمي. كما أصبحت القدرة على اكتساب المعرفة وإنتاجها وتجسيدها في المنتجات والسلع والخدمات هي العنصر الأهم في قياس تقدم الأمم وازدهارها.

وعطفا على ذلك ظلت تنمية القوى البشرية ـ وقوة العمل جزء منها ـ تحتل موقع الصدارة في سلّم أولويات خطط التنمية المتعاقبة بالمملكة التي حرصت على الارتقاء المستمر بمهارات الكوادر البشرية وتنمية قدراتها من خلال التوسع الكمي والنوعي في التعليم والتدريب والتأهيل المهني. كما حرصت على معالجة القضايا ذات العلاقة بكفاءة سوق العمل، وتحسين بيئته في ضوء المتغيرات والمستجدات الدولية.

وقد قامت الحكومة السعودية ومنذ مطلع هذا القرن(الـ٢١) بالعديد من الإصلاحات الهيكلية لمنظماتها، والعمل على تطوير مؤسسات التعليم العام والجامعي والتوسع في مجال التعليم الفني والتدريب المهني بافتتاح العديد من الكليات والمعاهد. وقد جاءت هذه التغييرات استجابة للتطورات المحلية والعالمية ، منها ما يتعلق بارتفاع نسبة البطالة بين المواطنين ، وانعكاسات اتفاقية منظمة التجارة العالمية، وتاثيرات العولمة وقواها المتمثلة في التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات ، وضغوط الشركات الدولية العابرة للقارات .

وتأتي خطة التنمية الثامنة(٢٠٠٥-٢٠٠٩) معززة لهذه الجهود في إطار مشروع اقتصادي قائم على المعرفة وأكثر اندماجاً وتفاعلاً مع المنظومة الاقتصادية العالمية، تؤدي فيه القطاعات

الحكومية المعنية بتنمية وإدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً ورائداً، انطلاقاً من الاستراتيجيات العليا المرسومة لتنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني. وسوف نستعرض في هذا الفصل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالمملكة، والتحديات التي تواجهها حاليا ومستقبلا ، والتوجهات المستقبلية في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي احدثتها ثورة الاتصالات والمعلومات ، وتداعيات العولمة وانعكاساتها على معظم جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية السعودية لمواجهة هذه التحديات .

٣ . ١ نبذة تاريخية

مر تطور الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية بمراحل عديدة . وتعد النظم الأساسية للمملكة الحجازية ، والتي صدرت عام ١٣٤٥هـ من أوائل التشريعات التي تطرقت لشئون الموظفين العموميين في المملكة . وتوالت التطورات في مجال الخدمة المدنية على ضؤ التطور الحاصل في أجهزة الدولة .

وقد واكب تطور نظم الخدمة المدنية بالمملكة ظهور مشكلة توفر القوى العاملة المؤهلة اللازمة لمواكبة التغيرات الكمية والكيفية معا . فتمت الاستعانة بالعمالة الأجنبية للنقص الحاصل في القوى العاملة الوطنية المؤهلة . ونتيجة لذلك فقد أولت المملكة عناية فائقة بالتخطيط للقوى العاملة لتحقيق الاستفادة القصوى من العمالة الوطنية وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية . وفي البدايات كانت المسئوليات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية موزعه على عدد من الوزارات حتى عام ١٣٨٧هـ حيث أنشئت اللجنة الوزارية العليا للقوى العاملة ، وضمت رؤساء الجهات الحكومية ذات العلاقة ، ثم أنشئ مجلس القوى العاملة في عام ١٤٠٠هـ بموجب المرسوم الملكي رقم(م/ ٣١) وتاريخ ١٠/ ٨/ ١٤٠٠هـ، ليتولى مهمة التخطيط للقوى العاملة نظرا لكون الجهود السابقة كانت شبه مبعثرة ، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء بينما أمانته مرتبطة بوزارة التخطيط ، والتي ما لبثت أن فصلت عنها في عام ١٤٠٢هـ بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٤٤) وتاريخ ٤/ ٧/ ١٤٠٢هـ، وأصبحت الأمانة ذات استقلالية وترتبط مباشرة برئيس مجلس القوى العاملة . وجاء إنشاء وزارة للخدمة المدنية لعام١٤٢٠هـ متوجاً

المستجدات في مجال الخدمة المدنية بالمملكة(رشيد، ١٩٩٦ : ٣٧٨). والجدول رقم(٤) يوضح التسلسل التاريخي لتطور نظم الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

وقد حظيت تنمية الموارد البشرية بالمملكة بالاهتمام منذ الشروع في أول خطة للتنمية عام ١٣٩٠هـ حيث كانت الموارد البشرية تحظى بالاهتمام والرعاية واستمرت كذلك حتى الخطة الخمسية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) والتي أعطت اهتماماً كبيرا في تأكيدها على أولوية تنمية القوى البشرية وزيادة توظيفها.

فقد اهتمت الخطط الثلاث الأولى(١٣٩٠-١٤٠٥هـ) بتجهيزات البنية الأساسية وإحداث نمو اقتصادي عبر تطوير الزراعة والصناعة والتعدين مع تطوير للموارد البشرية السعودية، اما الخطة الرابعة(١٤٠٥-١٤١٠هـ) فقد جعلت الإنسان موضوعها الأساس ومحورها الرئيس، حيث تنامت الاعتمادات المخصصة في موازنة الدولة لقطاع تنمية الموارد البشرية حتى استحوذت على النصيب الأكبر من الاعتمادات في الخطة التنموية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠هـ)، بلغت جملة الاعتمادات لقطاع تنمية الموارد البشرية (٢١٦,٦) بليون ريال، أي ما نسبته ٥١,٥٪ من إجمالي الإعتمادات المخصصة لقطاعات التنمية البالغة(٤٢٠,٤) بليون ريال. وفي الخطة التنموية السابعة١٤٢٠-١٤٢٥هـ بلغت جملة الاعتمادات لقطاع تنمية الموارد البشرية(٢٧٦,٩) بليون ريال، أي ما نسبته ٥٧,١٪ من إجمالي الإعتمادات المخصصة لقطاعات التنمية البالغة (٤٨٥,٣) بليون ريال. وتبلغ جملة الاعتمادات لقطاع تنمية الموارد البشرية المستهدفة في الخطة التنموية الثامنة (٣٤٧,٦) بليون ريال، أي ما نسبته ٥٦,٦٪ من إجمالي الإعتمادات المخصصة لقطاعات التنمية البالغة (٦١٤,٦) بليون ريال. بزيادة عن الخطة السابعة بنسبة ٢٥,٥٪ .

والجدول رقم (٣) يوضح الأنفاق الحكومي على قطاع تنمية الموارد البشرية خلال خطط التنمية السادسة والسابعة والثامنة .

الجدول رقم(٣)

الإنفاق الحكومي في خطط التنمية في قطاع تنمية الموارد البشرية(*)

خطط التنميـــــة	اعتمادات الموازنة	
	بليون ريال	النسبة المئوية
خطة التنمية السادسة	٢١٦,٦	٥١,٥
خطة التنمية السابعة	٢٧٦,٩	٥٧,١
خطة التنمية الثامنة(المستهدف)	٣٤٧,٦	٥٦,٦

(*) المصدر : مجلد الخطة التنموية الثامنة، ١٤٢٦هـ : ١٥ و ١٠٦ .

الجدول رقم(٤)

التطور التاريخي لنظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (*)

المرحلة	التاريخ	المهام والمسؤوليات
التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية .	ما قبل عام ١٣٥٠هـ	من أوائل التنظيمات التي تطرقت لشئون الموظفين العموميين في المملكة
نظام المأمورين العام .	١٣٥٠هـ	صدور نظام المأمورين العام كأول نظام رسمي للخدمة المدنية بالمملكة .
ديوان المأمورين والعوائد المقررة .	١٣٥٨هـ	القيام بجميع الأنشطة المتعلقة بشئون الموظفين وقد تركت للأجهزة الحكومية المختلفة .
نظام الموظفين العام .	١٣٦٤هـ	صدر النظام في ٢١٥ مادة تضمنت ٢٣ فصلاً ، اشتملت على أحكام أساسية لمهام ومسئوليات وأنظمة الخدمة المدنية . وارتباطه بوزارة المالية .
نظام الموظفين العام .	١٣٧٧هـ	أصبح ديوان الموظفين العام مرتبطاً برئاسة مجلس الوزراء بدلاً من وزارة المالية . وأوكلت إليه مسئولية إدارة القضايا المتعلقة بشئون الموظفين المدنيين في القطاع العام .
نظام الموظفين العام .	١٣٩١هـ	يعتبر البداية الحقيقية للخدمة المدنية السعودية العصرية . فقد أكد هذا النظام على أن الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة .
نظام الخدمة المدنية .	١٣٩٧هـ	صدر النظام الحالي للخدمة المدنية ، وصاحب صدوره إنشاء مجلس للخدمة المدنية كهيئة تشريعية تتولى تخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية في المملكة .
وزارة الخدمة المدنية .	١٤٢٠هـ	تتولى الوزارة في الوقت الحالي عدة مهام رئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية ، فهي تقوم بمهمات استشارية ، ورقابية ، وخدمية ، وتنسيقية ، فضلاً عن بعض الوظائف التنفيذية . وذلك لجميع القطاعات العامة المدنية بالمملكة .

(*) الجدول من إعداد الباحث ، المعلومات ، (رشيد ، ١٩٩٦ : ٣٨٧) .

٣ . ٢ إدارة الموارد البشرية بالمملكة: التحديات والتطورات

شهدت الفترة من عام (١٣٩٠-١٣٩٧هـ) تدعيم وقيام الأجهزة ذات المسئولية المباشرة عن الخدمة المدنية(الطويل، ١٩٧٨ : ٤١) . كما صدر المرسوم الملكي رقم(م/ ٤٣) وتاريخ ٢٨/ ٨/ ١٣٩٣هـ بالموافقة على نظام خدمة الضباط العسكريين. وقد صادف ذلك مع ظهور خطط التنمية المبرمجة، في أوائل التسعينات الهجرية، وأخذت الحاجة إلى العمالة غير الوطنية تزداد عدداً ونوعاً بشكل تدريجي. إلا إن معدل تلك العمالة اخذ يقفز قفزات واسعة قبل نهاية الخطة التنموية الأولى(١٣٩٠-١٣٩٥هـ) بفترة وجيزة وذلك نتيجة لتوفر الإمكانات المادية الكبيرة وطموحات فاقت مستلزماتها من العمالة(العبد القادر، ٢٠٠٢ : ٢-٣). وبالرغم من تزايد مخرجات المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، إلا أن المملكة لازالت تعاني من نقص كبير في الموارد البشرية الفنية بالذات، نظرا لتأخر إستجابة التعليم الفني والتدريب المهني للاحتياجات الوطنية من الموارد البشرية الفنية، في الوقت الذي أصبح هناك فائض في مخرجات التعليم من العلوم النظرية. مما أدى إلى بروز بطالة لدى غالبية الخريجين في الوقت الذي تزداد فيه العمالة الأجنبية عددا ونوعا، خصوصا في المجالات الفنية والحرفية. وعلى الرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها الحكومة السعودية في مجالات التطوير المؤسسي والإداري وتنمية الموارد البشرية، إلا إنها تواجه العديد من المشكلات في مجال الموارد البشرية، نوجزها فيما يلي:

١ـ عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، الأمر الذي أدى إلى تفشي البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي.

٢ـ نقص إنتاجية الموارد البشرية، الناتج عن التسيب الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل.

٣ـ سوء استغلال العنصر النسائي، حيث لم يتاح لها المساهمة بشكل فعال في العديد من المجالات.

٤ـ رغبة العديد من المواطنين في الاشتغال بالأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية.

٥ـ عدم التوازن بين المخرجات التعليمية، الأمر الذي أدى إلى تخريج أعداد زايدة عن الحاجة في الكثير من التخصصات.

٦ ـ نقص الوعي بأهمية التخطيط .

٧ ـ نقص الموارد البشرية المؤهلة في مجال التخطيط ، وعدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط الموارد البشرية .

٨ ـ عدم تكامل الإحصائيات عن الموارد البشرية وعدم توفر قاعدة معلومات لتخطيط الموارد البشرية ، وعدم الاستفادة من المعلومات المتوفرة . (رشيد، ٢٠٠٤ : ٤٥٢-٤٥٣) .

إضافة لما سبق ، هناك العديد من التحديات الحالية والمستقبلية في مجال تنمية وتأهيل الموارد البشرية الوطنية ، خصوصا في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية ، وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة النسبية للدول . وتتضمن توجهات العولمة والتي لها تأثير مباشر في مجال إدارة الموارد البشرية بالمملكة قضايا متعددة ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ ـ استمرار اتجاهات العولمة الاقتصادية المتمثلة في تزايد الاندماج والترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي وفعالياته المختلفة ، وتنامي حجم المبادلات التجارية بين الدول في ظل تحرير نظام التجارة العالمية . .

٢ ـ ازدياد أهمية العلوم والتقنية كوسيلة ضرورية وحاسمة لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي .

٣ ـ انحسار أهمية المواد الأولية في تكوين الميزات التنافسية للمنتجات وازدياد أهمية المكون المعرفي والتقني .

٤ ـ ازدياد أهمية العنصر البشري ودخوله عالم المنافسة .

٥ ـ ازدياد رغبة العنصر البشري في التطور والتقدم .

ولأن قوى العولمة والتقنيات المعلوماتية والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات الماضية قد أفرزت واقعا إداريا جديدا ونوعية فكرية متميزة ، مما جعل الممارسات الإدارية في الأجهزة الحكومية في مختلف دول العالم بشكل عام والمملكة بشكل خاص تواجه العديد من التحديات في جانب ممارساتها وإدارتها لمنظماتها الحكومية من جهة ، وإدراة الموارد البشرية فيها من جهة أخرى .

وقد تنبهت المملكة لهذا الجانب على ضؤ ما تضمنته خطة التنمية الثامنة من أهداف، تسعى من خلالها إلى تقليص الانعكاسات السلبية للعولمة على المجتمع السعودي، نوجزها فيما يلي: (الخطة الخمسية الثامنة، ١٤٢٦ : ٣٩٥-٤٠٩).

١ـ التوسع في المعونات الفنية المقدمة للمشروعات الإنتاجية في مجالات البحوث والتطوير التقني والإرشاد، من خلال تكثيف وتفعيل جهود صندوق التنمية الصناعية في هذه المجالات.

٢ـ الاستمرار في إعطاء الأولوية للإنفاق على تنمية القوى البشرية بمفهومها الواسع، مع التركيز على تطوير برامج التعليم والتدريب والتأهيل لمواءمتها مع متطلبات سوق العمل، ومواصلة الجهود لتقليص ظاهرة البطالة.

٣ـ تعظيم الاستفادة من الجوانب الإيجابية للعولمة الثقافية والإفادة منها في تحديث وتطوير الثقافة الوطنية. وهو ما يتطلب التعامل بكفاءة ومرونة مع الانعكاسات الثقافية للعولمة من خلال تحقيق «نقلة نوعية» بشأن تطوير المناهج التعليمية بمستوياتها المختلفة. وتحديد رؤى واضحة ومتكاملة تحد من انعكاسات العولمة السلبية على المجتمع.

وبالرغم من ذلك إلا إن المملكة تواجه تحديات في مجال إدارة الموارد البشرية لها طابع الخصوصية، يمكن بإيجاز استعراضها فيما يلي:

التحدي الأول: النمو السكاني

تشهد. تركيبة السكان بالمملكة حالياً ومستقبلاً تغيرات ديموغرافية مهمة، تتمثل في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص نظراً للتركيب العمري الفتي في المملكة، مع إرتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة، وزيادة تعليم ومهارات المرأة وإتجاهها نحو العمل، وبشكل عام زيادة الطلب على الوظائف العامة من الجنسين.

وتشير الاحصاءات المستمدة من تعدادات السكان والمساكن والمسوحات الديموغرافية إلى ارتفاع كبير في حجم السكان بالمملكة خلال العقود الثلاثة الماضية، حيث بلغ معدل النمو السكاني على ضؤ النتائج التي أسفرت عنها عملية التعداد العام للسكان لعام ١٤٢٥هـ

نسبة(٢ , ٥٪) في المتوسط . ويتسم التركيب العمري للسكان بالمملكة بغلبة الفئات الصغيرة والشابة، حيث إن نسبة ذوي الأعمار التي تقل عن(١٥)عاما تمثل نسبة(٤ , ٤٠٪) من جملة السكان(خطة التنمية الثامنة، ١٤٢٦هـ : ٢٠٤-٢٠٥).

ونتيجة لهذه التغيرات الديموغرافية ستزداد الضغوط على الخدمة المدنية من اجل التعامل مع معضلة توفير فرص العمل للمؤهلين، وعلى الأخص توفير فرص عمل للمرأة (رشيد، ٢٠٠٤ :١١٧). كما أنها في الجانب الآخر تقوم بإصدار القرارات الموجهة للسيطرة على استقدام الأيدي العاملة الأجنبية بما يخدم مصلحة توظيف العمالة الوطنية. وفي القطاع الحكومي تبدو الأجهزة المسئولة عن تنمية القوى البشرية مكتملة فوزارة التربية والتعليم هي الجهة المسئولة عن التعليم العام بالإضافة إلى التعليم المتخصص (ما بعد الثانوية العامة) بالكليات المتخصصة التابعة لها، ووزارة التعليم العالي للتخصصات الجامعية، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إضافة الى الكليات والمعاهد العسكرية (الحميدان، ١٤٢٢).

وفي هذا السياق، تتوجه خطة التنمية الثامنة في مجال الموارد البشرية إلى توفير إطار شامل للتنمية حتى عام ١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ(٢٠٠٩). ويتضح من الجدول رقم (٥) نمو المستجدين في التعليم العالي من (٢٦٠, ١٢٨) طالب في نهاية عــــام ٢٣/ ١٤٢٤هـ إلى (٢٢٦, ١٦٦) طالب في نهاية عام ٢٩/ ١٤٣٠هـ.

الجدول رقم (٥)

المستجدون في التعليم العالي (خطة التنمية الثامنة،١٤٢٦ :٤٤١)

الجهــة	فعلي (متحقق) ٢٣/ ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)	تقديري ٢٤/ ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م)	متوقع ٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)
الجامعات وكليات البنات	١٢٦٢١٤	١٣١٩٤٩	١٥٨٩٩٦
الجامعات والكليات الأهلية	٥٣٨	٢٥٠٠	٥٠٢٥
المبتعثون إلى الخارج	١٥٠٨	١٩٥٥	٢٢٠٥
الإجمالي	١٢٨٢٦٠	١٣٦٤٠٤	١٦٦٢٢٦

المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

كما تتوقع الخطة ارتفاع أعداد الخريجين في التعليم العالي من(٢٤٩ , ٦٠) خريج في نهاية عام٢٤/ ١٤٢٥هـ إلى(١٠٥ , ١٣٢) خريج في نهاية عام٢٩/ ١٤٣٠هـ كما هو واضح في الجدول رقم(٦) .

الجدول رقم (٦)

الخريجون في التعليم العالي (خطة التنمية الثامنة،١٤٢٦ :٤٤٢)

الجهـة	فعلي (متحقق) ٢٣/ ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)	تقديري ٢٤/ ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م)	متوقع ٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)
الجامعات وكليات البنات	٥٣٢٥٨	٥٨٥٣١	١٢٧٩٥٠
الجامعات والكليات الأهلية	٢٩	٤٦١	١٩٧٥
المبتعثون إلى الخارج	١١٢٩	١٢٥٧	٢١٨٠
الإجمالي	٥٤٤١٦	٦٠٢٤٩	١٣٢١٠٥

المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

وفي المجالات الفنية تعتمد الرؤية المستقبلية لقطاع التعليم الفني والتدريب المهني، على بناء نظام للتدريب قادر على إعداد قوى عاملة وطنية مؤهلة ذات كفاءة عالية تتواءم مع احتياجات سوق العمل كما وكيفا في مختلف التخصصات والمهارات التي يحتاجها الاقتصاد الوطني لمواكبة التطور التقني والمعلوماتي. ويقُدر الطلب على التعليم الفني والتدريب المهني بموجب عدة عوامل أبرزها، توقعات نمو السكان والأفواج المتوقع التحاقها بمراحل التعليم الأساسي، ومعدلات التخرج من المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام، والطاقة الاستيعابية للتعليم الجامعي، وغيرها من العوامل المؤثرة. ويتوقع أن تقوم المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بافتتاح نحو (٥٠) كلية تقنية وتجهيزها، و(١٠٨) معاهد تدريبية خلال خطة التنمية الثامنة تغطي جميع مناطق المملكة وتمتد إلى المحافظات والمراكز الإدارية.

ويوضح الجدول رقم (٧)، توقعات الطلب على الكليات التقنية، حيث سيبلغ نمو عدد

الملتحقين فيها معدلاً سنوياً متوسطاً قدره (٤٥ , ١٤٪) خلال خطة التنمية الثامنة ١٤٢٥/ ١٤٢٦-١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٥-٢٠٠٩) . وبالنسبة للمستجدين، يتوقع أن تستوعب هذه الكليات ما نسبته (٢٣٪) من خريجي المرحلة الثانوية، بنهاية الخطة .

الجدول رقم(٧)

توقعات الطلب على الكليات التقنية / خطة التنمية الثامنة

الجهـــة	فعلي ٢٤/ ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م)	متوقع ٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)	معدل النمو السنوي المتوسط (٪)	الإضافات خلال الخطة
عدد الكلياتالتقنية	٢٤	٧٤	٢٥,٢٦	٥٠
الملتحققون (ألف)	٣٨,٧	٧٦	١٤,٤٥	٣٧,٣
المستجدون (ألف)	١٩,٢	٣١,٢	١٠,٢٠	١٢
الخريجون (ألف)	٩	٢٥,٨	٢٣,٤٥	٩٤,٤
حجم هيئة التدريس	٢٤٢٩	٣٨٠٠	٩,٣٦	١٣٧١
معدل أستاذ : طالب	١ : ١٦	١ : ٢٠	٤,٥٦	٤
نسبة المستجدين إلى إجمالي خريجي المرحلة الثانوية	١٦	٢٣	٧,٥٣	٧

المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

كما يوضح الجدول رقم (٨)، توقعات الطلب على المعاهد التدريبية، حيث يتوقع لعدد المستجدين في هذه المعاهد أن ينمو بمعدل سنوي متوسط قدره (٧٢ , ١٤٪) خلال خطة التنمية الثامنة، وبالنسبة للمستجدين، يتوقع أن تستوعب هذه المعاهد ما نسبته (٤ , ١٤٪) من خريجي المرحلة المتوسطة بنهاية خطة التنمية الثامنة .

الجدول رقم (٨)

توقعات الطلب على المعاهد التدريبية

الجهـــة	فعلي ٢٤/ ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م)	متوقع ٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)	معدل النمو السنوي المتوسط (٪)	الإضافات خلال الخطة
عدد المعاهد التدريبية	٧١	١٧٩	٢٠,٣١	١٠٨
الملتحققون (ألف)	٤٠,٥	٦٢,٧	٩,١٣	٢٢,٢
المستجدون (ألف)	١٥,٨	٣١,٤	١٤,٧٢	١٥,٦
الخريجون (ألف)	١٠,٩	١٨,٩	١١,٦٤	٦٨,٩
حجم هيئة التدريس	٣٧٨٧	٤٧٣٠	٤,٥٥	٩٤٣
معدل أستاذ : طالب	١ : ١٠	١ : ٢٩	٢٣,٧٣	١٩
نسبة المستجدين إلى إجمالي خريجي المرحلة المتوسطة (٪)	٦,٥	١٤,٤	١٧,٢٤	٧,٩

المصدر : المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

ولمواجهة هذا التحدي فان المملكة مطالبة بوضع الخطط والبرامج الفعالة لاستيعاب هذا النمو السكاني من جهة، واعتبارها رافدا وموردا هاما من جهة اخرى، يتطلب بذل الجهود المستمرة والحثيثة في سبيل الحد من أثارها السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستقبلية. وقد تضمنت الخطة الثامنة استراتيجية لتنمية قطاع التعليم الفني والتدريب المهني لسد النقص في سوق العمل من أصحاب المؤهلات الفنية والمهنية من المواطنين من جهة، ومواجهة الزيادة المستمرة في النمو السكاني من جهة أخرى. نوجز منها ما يلي : (الخطة الخمسية الثامنة، ١٤٢٦ : ٤٦٢-٤٦٣).

١ ـ الإسهام في تنمية القوى البشرية، ورفع كفاءتها، وصقل مهاراتها لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢ ـ زيادة إسهام القوى العاملة الوطنية في سوق العمل وتحسين إنتاجها .

٣ ـ تطوير منظومة التعليم الفني والتدريب المهني والاهتمام بمخرجاتها .

٤ ـ تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي والدولي على الكليات التقنية والمعاهد الفنية .

٥ ـ تطوير منظومة التعليم العام والجامعي والتدريب بجميع عناصرها ، بما يلبي احتياجات المجتمع المتغيرة ، وسوق العمل ، ومتطلبات التنمية .

٦ ـ زيادة إسهام القوى العاملة الوطنية في القطاعات التنموية . وتطويرها ورفع كفاءتها ، وزيادة مشاركتها ، لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني .

وياتي دور ادارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية معززاً للتوجهات الحكومية نحو مواجهة تحدي النمو السكاني ، وذلك من خلال ما يلي :

١ ـ حث إدارات الموارد البشرية للاسراع في وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لمواجهة النمو السكاني باحداث مجالات عمل جديدة .

٢ ـ تبني برامج التقاعد المبكر لفتح مجالات عمل جديدة لمواجهة النمو السكاني المتزايد .

٣ ـ تبني برامج العمل المؤقته والمشاركة في الوظائف لتسهيل التحاق المرأة بالعمل .

٤ ـ ألإسهام في برامج تنمية الموارد البشرية من خلال فتح مجالات التدريب للشباب تمشيا مع توجهات الدولة .

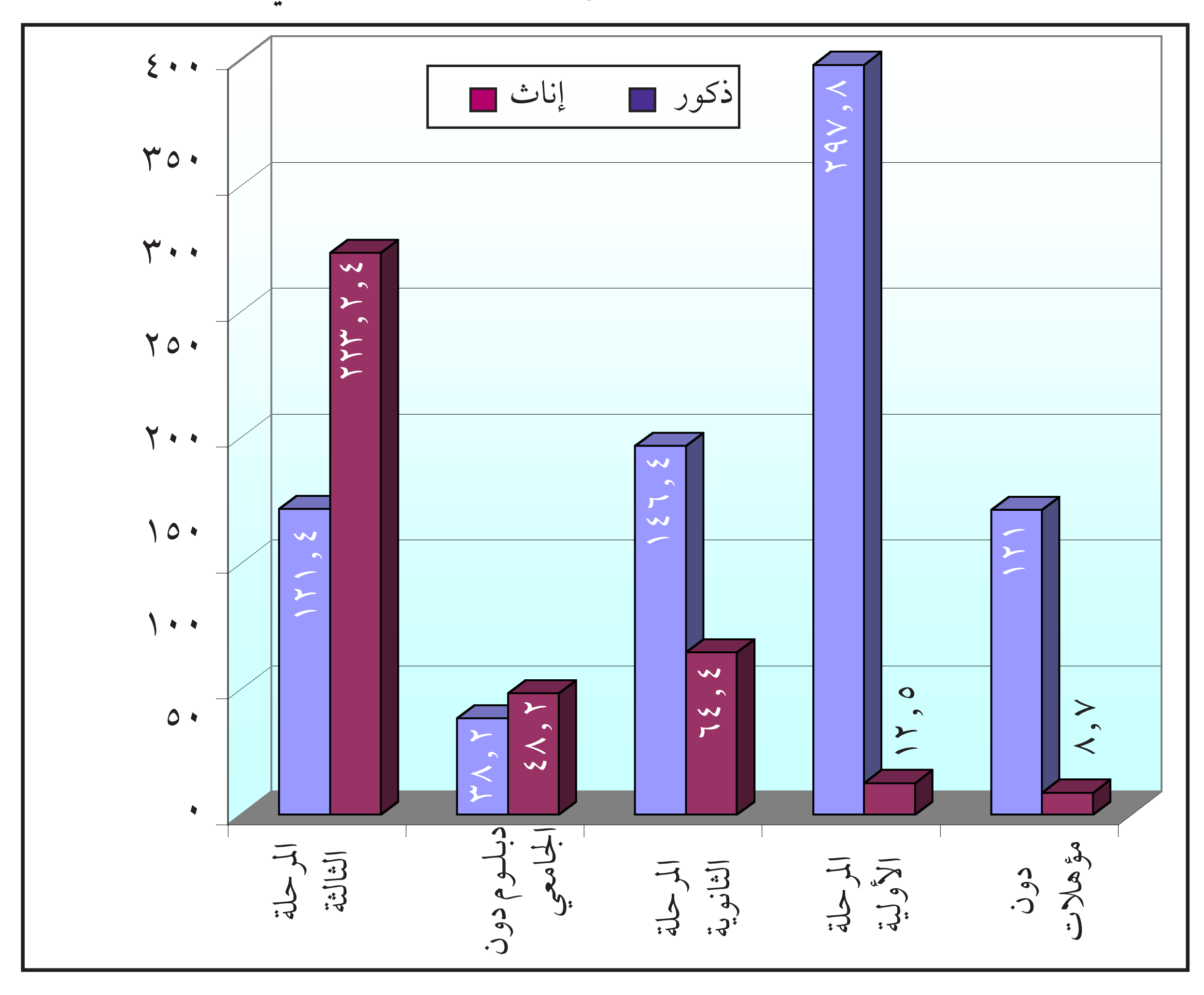
التحدي الثاني: البطالة

تواجه المملكة مشكلة تتمثل في ازدياد أعداد المواطنين الداخلين إلى سوق العمل بحثاً عن فرص وظيفية ملائمة ، في ظل وجود بطالة هيكلية ، خاصة بين الشباب ، يقدر معدلها في نهاية الخطة الخمسية السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥) بنحو (٧٪) من قوة العمل الوطنية (الخطة الخمسية الثامنة ، ١٤٢٦ : ١٩١) . ويأتي من أسباب ذلك ، اهتمام الأنظمة التعليمية بالجوانب النظرية أكثر من اهتمامها بالجوانب العلمية والتطبيقية . فقد تبين أن أكثر من ٨٠٪ من طلاب وطالبات الجامعات يدرسون تخصصات أدبية وإنسانية تقل الحاجة إليها في سوق العمل ،

بينما تزداد حاجة تلك الأسواق إلى أعداد أكبر مما هو متاح من خريجي بعض التخصصات العلمية الجامعية والكفاءات الفنية والمهنية دون المستوى الجامعي. ويسبب هذا الاختلال في توجهات التعليم الجامعي صعوبات كبيرة في توظيف نسبة كبيرة ومتزايدة من الخريجين الجامعيين، مما يستوجب ضرورة أن يكون التوسع في هذا المستوى من التعليم أكثر ارتباطا بسوق العمل (الحميد، ٢٠٠٢ : ٤٣). وقد أدى ذلك إلى بلوغ معدل البطالة في القوى العاملة الوطنية عام ١٤٢٣/ ١٤٢٤هـ نحو(٦,٩٪)، ثم انخفض هذا المعدل عام ١٤٢٤/ ١٤٢٥هـ إلى (٤٠,٧٪) . ويقدرمجموع الداخلين الجدد لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب بنحو(٩٥٢,١) ألف خريج وخريجة، الشكل رقم(٢).

الشكل (٢)

الداخلون الجدد لسوق العمل حسب المستوى التعليمي



المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

وهذا يعني توقع زيادة الطلب على التعليم في مرحلتيه الثانوية وما فوقها بصورة أكبر من معدل الزيادة في الطلب على التعليم في المرحلة دون الثانوية .

وتبذل الحكومة جهودا متواصلة للعمل على الحد من تزايد البطالة ، نوجز بعضا منها فيما يلي :

١ ـ تلبية احتياجات النشاطات الاقتصادية من العمالة الوطنية .

٢ ـ تحقيق أهداف توطين الوظائف ، وتخفيض الاعتماد على العمالة الوافدة ، وإحلال القوى العاملة الوطنية محلها .

٣ ـ دعم الأجهزة ذات العلاقة المباشرة بإعداد خطط القوى العاملة والتوظيف وتنفيذ برامجها المناسبة .

٤ ـ تكثيف التنسيق والتكامل بين الأجهزة ذات العلاقة بالقوى العاملة والتوظيف .

٥ ـ استمرار التنسيق بين الجهات المعنية بالموارد البشرية لتقليص التباين في المزايا الوظيفية وتحقيق المواءمة بين أنظمة التقاعد المدني والعسكري والتأمينات الاجتماعية .

٦ ـ دراسة مستويات الأجور ، وإتباع سياسة مناسبة للأجور هدفها الموازنة بين توطين الوظائف ، والأوضاع الاقتصادية .

٧ـ الاستمرار في إجراء الدراسات الميدانية لظاهرة البطالة في المجتمع وفق المعايير الدولية للتعرف على أسبابها ، ووضع الحلول المناسبة . (خطة التنمية الثامنة ، ١٤٢٦هـ : ١٨٧ -١٨٩) .

وياتي دور إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية مكملا للدور الحكومي في وضع بعض الخطط الاستراتيجية والبرامج التدريبية للحد من الزيادة المضطردة للبطالة ، من خلال التالي :

١ ـ تطوير آليات عاجلة للتأهيل والتدريب تمكن من استقطاب الباحثين عن عمل بأجور مناسبة .

٢ ـ توفير المعلومات المتعلقة بفرص العمل على موقع شبكة الانترنت لكل منظمة لتمكين طالبي العمل من التعرف على الفرص المتاحة .

٣ ـ المبادرة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تمكن من استشراف المستقبل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية والعمل على استقطابها في وقت مبكر .

٤ ـ استحداث البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة النقص في المهارات المطلوبة لدى طالبي العمل .

التحدي الثالث: توطين التقنية

اتسمت الحياة العصرية منذ نهاية الثمانينات حتى الآن بتحديات متجددة أحدثت تحولات جذرية متسارعة في كافة الأوجه . ويأتي في مقدمتها ما تشكله التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على أعمال ووظائف المنظمات ، وتأتي المنظمات الحكومية في طليعة المنظمات المتأثرة بالمستجدات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المعلوماتية . إضافة إلى ما أحدثته من تغيرات في المهن والوظائف والتقنيات الإدارية المستخدمة . ولكون المملكة من الدول السباقة في إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أجهزتها الحكومية لمواكبة التطورات العالمية . فان ذلك يشكل تحديا مستمرا لها نظرا للتسارع في التغيرات التكنولوجية وندرة العمالة المؤهلة من المواطنين في التعامل مع هذه التقنيات المتجددة . إضافة إلى ما يطرحه مجتمع المعلومات من مفاهيم وقيم وأساليب جديدة ، يفرض على أفراده تحديات قاسية ويعيد النظر في المسلمات المستقرة ، ويبرز أهمية المعرفة والثقافة واللغة .

ويؤدي إدخال التكنولوجيا في أعمال وممارسات المنظمات الحكومية إلى خلق تحدي على إدارة الموارد البشرية قد يتمثل في الإستغناء عن عدد كبير من العاملين أو العمل على إعادة تدريبهم وتأهيلهم لوظائف أخرى ، إضافة إلى تأثيرها على روح الولاء والإنتماء ورضا العاملين ومعنوياتهم . ولأن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تفرز تغيرات مستمرة في تقنياتها فإن ذلك يجعل من إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام في حالة تحدي مستمر لمواجهة تغيراتها وتجدد تقنياتها .

والتحدي الذي تواجهه الدول النامية بشكل عام والمملكة بشكل خاص فيما يتعلق بنقل التقنية هو القدرة على تنمية الموارد البشرية القادرة على التعاطي مع هذه التقنية وتطبيقاتها وبناء قاعدة وطنية تولي الإختيار الأمثل للتقنية المناسبة وتعمل على تطويعها بما يخدم المنظمات الحكومية من جهة وتكيف مواردها البشرية للتعامل مع هذه التقنيات من جهة اخرى . وتواجه المملكة نقص في عدد الكوادر الفنية المؤهلة في مجال العلوم والتقنية . حيث أظهرت الاحصائيات لتعداد السكان في المملكة لعام (٢٠٠٤م) ان نسبة المواطنين المتخصصين في المجالات الهندسية والمهن ما يقارب (٦ ,٢٪) من نسبة قوة العمل الوطنية (مصلحة الاحصاءات العامة والمعلومات، ٢٠٠٤ : ٣١) .

وقضية التكنولوجيا وتطوراتها إحدى المحددات الأساسية لسوق العمل في المملكة حيث يلاحظ أن هناك فجوة بين مستوى التقنية المستخدمة ومستوى التقنية التي يمكن توطينها أو استنباتها محليا، ولهذا الجانب مدلولاته فيما يتعلق بدور الجهات المستوردة لهذه التقنية، وكذلك دور المؤسسات التعليمية والتدريبية في المملكة . وإلى جانب ذلك فإن نقل وتوطين التقنية وتأصيلها لا يمكن أن يتحقق بغير العمالة الوطنية لأن غير ذلك يجعل التقنية مرتبطة بعمالة يفترض بأنها مؤقتة وقابلة للرحيل والعودة إلى بلادها، وعندها لن تبقى المعرفة والخبرة التقنية بل سترحل معها وهذا هو أهم مستجدات التكنولوجيا(الحميد، ٢٠٠٢ : ٣٣) .

وتولي الدولة اهتماما متزايدا بتقنية المعلومات لمواكبة توجهات العولمة نحو اقتصاد المعرفة وانعكاسات ذلك على البرامج التعليمية والتدريبية وتنمية الموارد البشرية الوطنية بما يتلاءم والدور الذي ستلعبه تقنية المعلومات على كافة المستويات الاقتصادية والثقافية والإعلامية والاجتماعية . . . الخ . وقد قطعت المملكة خطوات جيدة في مجال الانضمام لمجتمع المعلومات بما تملكة من بنية تحتية معلوماتية . حيث صنفت ضمن مؤشر عن مجتمع المعلومات Information Society Index يعده مركز التنمية الدولية بالتعاون مع جريدة «World Times» عام ٢٠٠٢م في المرتبة(٤٤) بشكل إجمالي، وفرعيا (٣٩) بين الحاسبات والإنترنت و(٤٤) للمعلومات و(٥٥) للجانب الاجتماعي وذلك ضمن خمسا وخمسين دولة . ومن حيث مؤشر مركب عن الجاهزية الرقمية تعده مؤسسة الايكونومست EIU ومن بين الـ (٦٠) دولة تحتل المملكة المركز الـ (٤٥) (وديع و الصائغ، ٢٠٠٤ : ٢١٨) .

وبالرغم من ذلك إلا أن المؤشرات الرئيسية للاتصالات والانترنت بالجدول رقم (٩) تشير إلى ان المملكة تعاني من تواضع نسبة مستخدمي الانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة مقارنة بدول الجوار . في الوقت الذي تعتبر فيه الاتصالات بمختلف تقنياتها المرتكز الرئيسي في عصر العولمة للتقدم والمنافسة العالمية .

الجدول رقم (٩)

المؤشرات الرئيسة للاتصالات والإنترنت

الدولـــة		اشتراكات الهاتف الجوال لكل ١٠٠ نسمة	اشتراكات الهاتف الثابت لكل ١٠٠ نسمة	الاتصال السريع بالإنترنت مع فعالية التكلفة لكل ١٠٠ خط ثابت	الحاسبات الشخصية لكل ١٠٠ نسمة	مستخدمو الإنترنت لكل ١٠٠ نسمة
المملكة العربية السعودية	الطلب	٤٣,٤	٢٢,٧	٥,٨٠	٦,٢	٦,٢
	العرض	٢١,٧	١٤,٤	٠,٠٧		
دول مجلس التعاون الخليجي	الطرب	٢٩,٧	١٦,٦	١,١٢	٩,٩	٩,٩
	العرض	٣٧,٧	١٩,٠	١,٩٣	٣٢,٠	٣٢,٠

المصدر : مجلد خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦هـ)

وعطفا على ذلك تأتى التوجهات الأساسية للسياسة الوطنية للعلوم والتقنية(الخطة الثامنة ، ١٤٢٦ :٤٧)، كمؤشر للعناية بإعداد القوى البشرية في مجالات العلوم والتقنية مع الاستمرار في تنميتها كما ونوعا ومستوى بما يتلاءم ومتطلبات المنظمات الحكومية المختلفة . ويأتي في مقدمة اولوياتها ما يلي :

١ ـ رعاية البحث والتطوير وتوفير الموارد والسبل اللازمة لقيامه بمهامه على الوجه الأمثل في تلبية احتياجات الأمن الوطني الشامل والتنمية المستدامة .

٢ ـ دعم وتنمية القدرات التقنية الوطنية في القطاعات المختلفة على النحو الذي يمكنها

من توطين وتطوير التقنية والمنافسة بمنتجاتها في الأسواق العالمية، وخاصة المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.

٣ـ التطوير المستمر للأنظمة المعنية بالعلوم والتقنية وتنسيقها على النحو الذي يدعم المنظومة ويعزز من تفاعل عناصرها.

٤ـ تعزيز التعاون العلمي والتقني مع العالم الخارجي، وتطوير سبله وصيغه بما يواكب الاتجاهات العالمية المستجدة، ويلبي احتياجات التقدم العلمي والتقني المنشود في المملكة.

٥ـ تعزيز الأنشطة المساندة للعلوم والتقنية، كخدمات المعلومات والتقييس، وبراءات الاختراع، والمكاتب الاستشارية الهندسية، والجمعيات العلمية.

٦ـ الاستثمار الأمثل للمعلومات وتقنياتها بما يواكب متطلبات المجتمع المعلوماتي واقتصاد المعرفة (الرشيد، ٢٠٠٤م: ٣٠-٣٣).

ويرى الباحث ومن خلال استعراضه لبعض الدراسات السابقة (القاضي، ٢٠٠٢م، زهو، ٢٠٠٤) حول تأثير التكنولوجيا على المنظمات، أن تتبنى إدارات الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية التوجهات التالية:

١ـ إستبدال العمالة الكثيفة بالعمالة الفنية المدربة تدريباً عالياً.

٢ـ استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية.

٣ـ الاستعداد لمواجهة التخصصات المهنية الجديدة.

٤ـ العمل على زيادة نسبة العمالة الغير مباشرة.

٥ـ تحسين مستوى الأجور.

٦ـ توفير البرامج التدريبية في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

٧ـ التكيف المستمر مع المتغيرات التكنولوجية واستيعابها.

٨ـ مواجهة ندرة الموارد البشرية القادرة على تطوير منظومة العلوم والتقنية، بوضع الخطط

المناسبة للتأهيل والتدريب، والاهتمام بالمعلوماتية، والقيام بالبحث العلمي والتطور التقني بما يمكن من تعزيز كفاءة الجهاز الحكومي، ومواكبة التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

٩ - تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية، وبالتالي يلزم المنظمات المدنية والأمنية العمل على توطين التقنية المناسبة، مشروطة بالتأهيل والتدريب لمواردها البشرية وللباحثين عن عمل.

١٠ - تشجيع المبدعين والمبتكرين من الشباب، بمنح الحوافز المناسبة، وتخصيص مبالغ للبحث والتطوير لاستقطاب المتميزين واستغلال قدراتهم في تطوير آليات وأدوات الأداء بالمنظمات.

١١ - تبني أنماط العمل الجديدة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، للمساهمة في الحد من البطالة.

التحدي الرابع: المواءمة بين التعليم وسوق العمل

نظرا لأن طبيعة العصر الذي نعيش فيه تتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى المجالات التربوية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية. وإزاء التغير المتسارع تبرز الحاجة الملحة لإجراء الإصلاحات والتجديدات في مجال التربية من أجل إعداد الإنسان القادر على التلاؤم مع هذه التغيرات المتسارعة(حسن، ١ : ١٩٩٩). ولان العلاقة بين التعليم وسوق العمل بالإتجاهين (التعليم النظامي إعادة التعليم والتدريب) مازالت بحاجة إلى كثير من البحوث التطبيقية لإثبات أو رفض العديد من المعطيات المطروحة في هذا الصدد سواء كانت ضمن تيار رأس المال البشري أو تيار تجزؤ سوق العمل وسواء كان التجزؤ ثقافياً أو إجتماعياً.

ومن ناحية المستوى التقني والفني لقوة العمل السعودية، يمثل النقص في الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة في مجالات العلوم والتقنية أحد أهم قضايا التنمية المستدامة (خطة التنمية الخمسية الثامنة، ١٤٢٦ هـ: ٤٠٣). وبالرغم من زيادة معدلات التعليم في السعودية ونمو عدد خريجي الجامعات سريعاً إلى حد توافر فائض منهم في سوق العمل لا سيما في تخصصات

العلوم الإنسانية، إلا إنها لازالت تفتقر في سوق العمل إلى كوادر الفنيين والمهندسين والمتخصصين في العلوم التجريبية والتطبيقية. وتواجه المملكة تحدياً في العمل على زيادة مخرجات الكليات والمعاهد الفنية والتطبيقية لمواجهة عجز العمالة الفنية. فعلى سبيل المثال لم تتجاوز حصة الذكور في التخصصات الهندسية والطب والعلوم الصحية (٢٦,٨٪) من مجموع مخرجات الذكور، ومن ناحية أخرى تشكل مخرجات التعليم العالي من الإناث في المجالات النظرية ما يقارب(٨٦٪). وهذا يفسر تدني نسبة المرآة السعودية المؤهلة في المجالات الفنية في قوة العمل، مما أدى إلى تقلص فرص العمل أمامها، حيث لم تتجاوز (١٤٪) من مجموع قوة العمل، إضافة إلى اقتصار مشاركة المرأة إلى حد كبير في العمل بوظائف قطاعي التعليم والصحة(الخطة الخمسية الثامنة١٤٢٦، ٣٦٩).

وفي دراسة القحطاني عن مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل بمدينة الرياض توصل الباحث إلى أن بعض المهارات والخبرات مثل: اللغة الإنجليزية، والقدرة على استخدام الحاسب الآلي، وضعف التأهيل التخصصي، والقدرة التحليلية، لا تتوفر لدى الخريجين فيما عدا المؤهل الذي يتوفر بدرجة متوسطة(القحطاني ،١٩٩٨م: ٤٩٩-٥٤٨). وكذلك دراسة العواد و يوسف والتي هدفت إلى التعرف عن مدى تلبية مخرجات قسم الأساليب الكمية لاحتياجات سوق العمل، توصلت إلى أهمية الإفادة من القدرة على استخدام الحاسب الآلي وعلى تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية واعتماد اللغة الإنجليزية في تدريس المقررات الدراسية، وضرورة التنسيق بين القسم وسوق العمل، وربط المناهج التعليمية بسوق العمل، وأن المناهج الحالية غير متوافقة مع متطلباته. كما أوصت الدراسة على ضرورة العمل على تطوير المناهج بحسب حاجة السوق واعتماد الأساليب الحديثة في التعليم وبخاصة التي تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تنمية القدرات التحليلية والإبداعية لدى الطلاب وتضمين السياسات التطبيقية في التعليم بشكل أوسع وذلك لتهيئة الطلاب على ممارسة العمل(العواد ويوسف، ١٤٢٤: ١-٢٦).

ويواجه سوق العمل السعودي بعض الصعوبات، مثل:

١ ـ الإعتماد المتزايد على العمالة الوافدة وإرتفاع مستويات العجز في توازن سوق العمل

بسبب التدني النسبي في معدلات المشاركة الكلية للسعوديين في قوة العمل .

٢ـ تدني معدلات مشاركة المرأة في القوة العاملة بالرغم من إرتفاع نسبة الحاصلات على مؤهلات تعليمية ولكنها ترتكز في أغلبها على الجوانب النظرية والدراسات الإسلامية والإنسانية .

٣ـ مشكلة بطالة المتعلمين في الوقت الذي يطرح فيه الباحثون أن التعليم يساعد على إكتساب العمل ، وبالتالي يصعب تصور بطالة المتعلمين وتركز الدراسات العديدة على ضرورة إصلاح منظومة التعليم في العالم العربي وجعلها أكثر توافقاً مع حاجات سوق العمل بالكم والكيف والتوزيع مهنياً وقطاعياً ومكانياً .

وتأتي التوجهات الحكومية في مجال تنمية الموارد البشرية متمشية مع الاحتياجات الفعلية للعمل على مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل من خلال العديد من التوجهات المستقبلية ، ومنها ما يلي : (الخطة الخمسية الثامنة ، ١٤٢٦هـ : ٣٨-٣٩) .

١ـ تطوير التركيبة المهارية للقوى العاملة بما يكفل تحقيق المواءمة بين تخصصات الداخلين الجدد إلى سوق العمل واحتياجات السوق من القوى العاملة الوطنية .

٢ـ زيادة فرص التوظيف للقوى العاملة الوطنية وخصوصاً في القطاع الخاص لمقابلة الطلب الناشئ عن النمو علاوة على متطلبات الإحلال .

٣ـ الحد من استقدام العمالة الوافدة وترشيد استخدامها من خلال ربط استقدامها واستخدامها بالحاجة الفعلية لها ، وتفعيل القرارات الصادرة بشأن السعودة وتحديد سقف العمالة الوافدة ومرافقيها ، وقصر التوظيف في بعض المهن والنشاطات الاقتصادية على العمالة الوطنية .

٤ـ رفع معدلات المشاركة الكلية في قوة العمل من خلال إتاحة المزيد من فرص العمل للقوى العاملة الوطنية ، وخاصة المرأة ، وما يرتبط بذلك من تبني السياسات المناسبة لتعزيز مشاركتها في النشاط الاقتصادي ، وتحقيق الاستفادة القصوى من العمالة النسائية الوطنية في المجالات المناسبة لعملها .

٥ ـ تشجيع النشاطات الإنتاجية والخدمية المستخدمة للتقنيات المتقدمة وذات القيمة المضافة العالية .

وبذلك يتطلب لمواجهة أثار العولمة وقواها في جانب تنمية الموارد البشرية ومواءمة المخرجات التعليمية للاحتياجات التنموية، القيام ببعض المبادرات ومنها :

١ ـ تهيئة البنية للتعليم التقني بما توفره العولمة من سهول الاتصال بالعالم الخارجي والحصول على ما تتطلبه البحوث والتجارب العلمية .

٢ ـ التطلع إلى جودة الخدمة من خلال دعم المؤسسات التعليمية في تحسين مخرجاتها .

٣ ـ التركيز على تطوير العنصر البشري بما يمكنه من مواكبة روح العصر .

٤ ـ أهمية دعم برامج الدولة في تحسين مخرجات التعليم من خلال وضع البرامج التدريبية التي تمكن من استقطاب الشباب وإعادة تأهيلهم وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسات الدولة ، لتوفير موارد بشرية ماهرة، والاستمرار في رفع كفاءتها الإنتاجية والتقنية .

٥ ـ الحاجة إلى إعادة النظر في مناهج التعليم العام بشكل خاص وتطعيمه بالمهارات العلمية، ومهارات التحليل والابتكار التي تساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد .

٦ ـ دعم أنشطة وبرامج التدريب في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، وتمكين العاملين من مواكبة التطورات والمعارف خصوصا في مجال تقنية المعلومات والاتصالات باعتبارها مرتكز أساسي في التنمية الشاملة للمواطنين ومواكبتهم للتطورات العالمية .

التحدي الخامس: الانضمام لمنظمة التجارة العالمية

تواجه المملكة ومن خلال انضمامها لمنظمة التجارة العالمية(World Trade Organization) في العام ٢٠٠٥م وسعيها للتحول إلى الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على راس المال البشري، العديد من التحديات خصوصا في مجال الموارد البشرية . مما

حتم بروز جانب مهم في مسار الإصلاح الاقتصادي يتعلق بكيفية التعامل بكفاءة ومرونة مع الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للعولمة . وتنعكس آثار إتفاقيات التجارة الدولية (WTO) على سوق العمل السعودي من خلال ما تضمنته هذه الإتفاقيات من متطلبات مثل : اتفاقية الخدمات حيث أنها تعني إنتقال العمالة الأجنبية خصوصا في مجال الخدمات التي يستوعب قطاعها ما يزيد من نصف العمالة في المملكة(العيسى ، ٢٠٠٢ : ٢٨-٣٧) . وكذلك تأتي إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية كمؤثر آخر في سوق العمل السعودي فيما يتعلق ببراءة الإختراع بما يؤدي إلى دخول الشركات المالكة لهذه البراءات إلى السوق السعودي وقد يعطي هذا المجال للكثير من المؤسسات والشركات المحلية الفرص للإستثمار في القطاعات المكملة بهذه الشركات بما قد يوفر فرص عمل كبيرة للمواطنين (الحميد ، ٢٠٠٢ : ٢٩-٣٠) .

ولذلك سوف يؤدي انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية إلى حدوث أثار متعددة على إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظماتنا العامة والخاصة ، وذلك كاستجابة لزيادة حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والعالمية على تدريب وتنمية الموارد البشرية .

ومن العناصر المهمة ذات العلاقة باتفاقية منظمة التجارة العالمية WTO في مجال تنمية الموارد البشرية بالمملكة ما يلي :

١ ـ أحقية الشركات الأجنبية العاملة في قطاع الخدمات (ومنها مؤسسات التدريب والتعليم) في ضمان انتقال العمالة الأجنبية للعمل في فروعها بالمملكة في حالة عدم توفر العمالة الوطنية المؤهلة .

٢ ـ تتضمن الإتفاقية قيام المملكة بإتخاذ الإجراءات والنظم الكفيلة بحماية الحقوق الفكرية والأدبية والإبداعية والتصاميم الصناعية والرقائق والشرائح الممغنطة للحاسوب والأفلام والشرائط وغيرها . مما يعني زيادة واضحة في أسعار هذه المنتجات الفنية والفكرية والعلمية في الأسواق السعودية ، عما هي عليه في الوقت الحاضر .

٣ ـ ركزت الاتفاقية على حرية انتقال العمال بشكل فردي وانتقائي حسب المهنة والحرفة وتم التركيز على العمالة المهنية والمتخصصة فقط وفي ظل اتفاقيات جماعية منظمة بين الدول المتقدمة والدول النامية .

٤ ـ قد يترتب على تطبيق أحكام منظمة التجارة العالمية، ضغوط على سوق العمل واحتمالات تسريح جزء من العمالة القائمة ونقص فرص التشغيل الوطنية.

٥ ـ السماح للدول النامية بعقد اتفاقات خاصة بقضايا العمل والعمال دون تعميمها على بقية الشركاء. (العيسى، ٢٠٠٢ : ٢٩-٣٠)

وقد قامت المملكة بالعديد من الجهود في سبيل تهيأة مؤسساتها المختلفة للتعامل مع المستجدات العالمية الجديدة ومنها ما يتعلق بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية، نوجزها فيما يلي:

١ ـ القيام بالتطوير المؤسسي لبعض القطاعات الحكومية من خلال إعادة هيكلتها لتكون أكثر فاعلية ومرونة.

٢ ـ إنشاء مجلس اقتصادي أعلى ليتولى بلورة السياسات الاقتصادية والتنسيق بين الجهات الحكومية فيما يتعلق بالاقتصاد الوطني.

٣ ـ إنشاء الهيئة العامة للاستثمار لتضطلع بمهام تشجيع الاستثمار الوطني الأجنبي وتسهيل إجراءاتهن والعمل على تطوير بيئة استثمارية منافسة.

٤ ـ تطوير قطاع التعليم والتدريب، من خلال دمج بعض المؤسسات التعليمية لزيادة تفعيلها.

٥ ـ إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية لدعم عملية تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها لمواجهة احتياجات سوق العمل.

٦ ـ توفير البيئة التنظيمية والتشريعية المحفزة للاعتماد على الاتصالات وتقنية المعلومات، والبدء بالتحول إلى مجتمع المعلومات، والاقتصاد المعرفي.

٧ ـ التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية وأساليبها في تنفيذ الأعمال.

٨ ـ تعزيز الكفاءة الداخلية لأنظمة التعليم المختلفة. (خطة التنمية الثامنة، ١٤٢).

كما يتطلب لمواجهة هذا التحدي من قبل منظماتنا المدنية والأمنية تبني العديد من الخطوات التي تساهم في الحد من الآثار السلبية لهذه اتفاقية، وذلك على النحو التالي:

١ ـ المساهمة في اتخاذ الإجراءات والنظم الكفيلة بحماية الحقوق الفكرية والأدبية والإبداعية .

٢ ـ تبني البرامج التوعوية للعاملين بالتزامات المملكة في إطار اتفاقية منظمة التجارة العالمية ، بما يمكن من الحد من انعكاساتها السلبية على المنظمات والأفراد .

٣ ـ دراسة البنود المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على مواكبة التوجهات العالمية في مجال تطوير وتدريب الموارد البشرية .

٤ ـ وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة في مجال الموارد البشرية لاستباق تحديات العولمة أو الحد من آثارها .

التحدي السادس: تقلبات سوق العمل

إن الارتفاع الكبير في إيرادات المملكة النفطية وما ترتب عليه من معدلات نمو اقتصادي عالية ، اثر على هيكل سوق العمل السعودي وعلى تكوينها الديموغرافي والتنظيمي . وجعل لهذه السوق خصائص فريدة تميزها عن كثير من أسواق العمل في العالم . ويأتي من ابرز خصائص سوق العمل السعودي ، انخفاض مساهمة المواطنين في سن العمل . حيث تتصف مساهمة المواطنين في سن العمل حتى الآن بتدنيها الشديد ، كما هو موضح في الجدول رقم(١٠) . كما ان عدم التجانس في سوق العمل الذي يتكون من مجموعتين متباينتين ، هما العمالة الوطنية ، والعمالة الوافدة ، يشكل معضلة مستمرة في المملكة . كما إن استجابة معدلات الأجور في المملكة لنمو الطلب من العمالة محدودة جدا . ويشكل الاكتفاء النسبي للقطاع الحكومي نتيجة وصوله إلى درجة كبيرة من الاكتفاء من الموارد البشرية عقبة أخرى في استيعاب المواطنين في سن العمل(السلطان، ١٩٩٨ : ٤٦٩-٤٧٨) .

ويرى العبدالقادر(٢٠٠٢) إن المشكلة الرئيسية لسوق العمل السعودية تكمن في العناصر التالية :

١ ـ غياب القدر الكافي من المعلومات الدقيقة عن حقيقة الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة لمختلف القطاعات .

٢ ـ نمو الحاجة من القوى العاملة بشكل عشوائي (عددا، ونوعا، ومستوى).

٣ ـ نمو التعليم والتدريب بمختلف مستوياته.

٤ ـ تعدد الجهات المسئولة عن القوى العاملة ومحدودية التنسيق فيما بينها. مما أوجد تداخلا وازدواجا وتعارضا في توجهات القوى البشرية العاملة.

٥ ـ غياب مصطلحات مهنية وإحصائية متفق عليها (العبدالقادر، ٢٠٠٢ : ١٠-١٤).

الجدول رقم (١٠)

المؤشرات الرئيسة لسوق العمل

الدولـــة			٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)	٢٩/ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)	التغير خلال خطة التنمية الثامنة	
					العـــدد	معدل النمو السنوي
قوة العمل الوطنية والمشاركة في قوة العمل	قوة العمل الوطنية	إجمالي (بالألف)	٣٨٠٤,٢	٤٨٨٦,٠	١٠٨٢	٥,١٣
	معدلات المشاركة	(٪)	٣٦,٨٨	٣٩,١٦	٢,٢٨	
التشغيل والبطالة لقوة العمل الوطنية	التشغيل	إجمالي (بالألف)	٣٥٣٦,٣	٤٧٤٧,١	١٢١١	٦,١
	البطالة	إجمالي (بالألف)	٣٦٧,٩	١٣٨,٩	-١٢٩	-١٢,٣
	معدلات البطالة	(٪)	٧,٠	٢,٨	-٤,٢	
العمالة الوافدة وإجمالي العملة	العمال الوافدة	إجمالي (بالألف)	٤٧٤٥,٥	٤٤٧٤,٢	-٢٧١	-١,١٧
	إجمالي العمالة	إجمالي (بالألف)	٨٢٨١,٨	٩٢٢١,٣	٩٣٩	٢,١٧
		نسبة العمالة الوطنية (٪)	٤٢,٧	٥١,٥	٨,٨	

المصدر : خطة التنمية الثامنة (١٤٢٦)

كما تشير وزارة العمل إلى ان سوق العمل السعودي بما يحويه من عمالة وافدة تشكل تحديا أمام الباحثين عن عمل من المواطنين، والمتمثلة في التالي: (وزارة العمل ـ التقرير الثالث، ب ت : ١٠١).

١ ـ نمو العمالة الوافدة، أو عدم تقليصها بالقدر الذي يحد من منافستها للعمالة المواطنة .

٢ ـ عدم القدرة على الاحتفاظ بالفرص الجديدة للباحثين عن عمل من السعوديين .

٣ ـ تعثر القدرة على توفير الموارد المالية الكافية لإحداث تغيير عميق في خصائص سوق العمل السعودي .

٤ ـ فشل منظومة التعليم والتدريب والتأهيل في تطوير مخرجاتها وفقا لمتطلبات سوق العمل .

وتدرك الحكومة السعودية أن هدف تنمية الموارد البشرية تعترضه مجموعه من المعوقات والتحديات التي تواجه زيادة معدل مشاركة القوى العاملة الوطنية بصفة عامة، والإناث بصفة خاصة، في النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى الاختلالات الكلية والهيكلية في توازن سوق العمل من حيث الاعتماد على العمالة الوافدة وبروز ظاهرة البطالة في أوساط الشباب حديثي التخرج . وقد ورد في خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦) ان تنمية الموارد البشرية تواجهها معوقات متعددة، نوجز منها ما يلي :

١ ـ لا زالت نسبة الأمية تشكل هاجسا تنمويا في مجال الموارد البشرية وهذه تنعكس سلبا على الانتاجية في الاقتصاد السعودي . نظرا لارتباط الأمية بمستوى التنمية الشاملة والتطور التكنولوجي . وتقدر نسبة الأمية في المملكة حسب ما ورد في الخطة الخمسية الثامنة(١٤٢٦)، ما نسبته (١١,١ ٪) .

٢ ـ معاناة سوق العمل السعودي من نقص المهارات القادرة على تكيف مخرجات التعليم مع احتياجات القطاعات الاقتصادية والخدمية . حيث لا زالت نسبة التعليم في المجال الفني من خريجي الثانوية العامة منخفضة حيث تقدر بنسبة (١٦٪) . إضافة إلى انخفاض نسبة خريجي الكليات العلمية والتطبيقية إلى إجمالي خريجي الكليات وذلك بنسبة (١٢,٥ ٪) .

وتبدو الساحة السعودية مهيأة من ناحية البنية التحتية (Infrastructure) اللازمة لرعاية نشاط تنمية القوى البشرية . يضاف إلى ذلك الاهتمام المتزايد والملموس في تطوير وتنمية هذا

العامل الهام في التنمية الاقتصادية من قبل القطاعين العام والخاص. ففي القطاع العام تضع الحكومة تنمية الموارد البشرية كأحد أهم أولوياتها في خططها التنموية وتقوم بجهود مستمرة لزيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم والتدريب على مختلف مستوياتها. كما أنها في الجانب الآخر تقوم بإصدار القرارات الموجهة للسيطرة على استقدام الأيدي العاملة الأجنبية بما يخدم مصلحة توظيف العمالة الوطنية (الحميدان، ١٤٢٢).

ولمواجهة تقلبات سوق العمل السعودي وحدة المنافسة للعمالة الوطنية من قبل الوافدة ، سيتواصل السعي خلال خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) لتحقيق ما يلي: (الخطة الخمسية الثامنة، ١٤٢٦ـ: ٣٨-٣٩).

١ـ تطوير التركيبة المهارية للقوى العاملة بما يكفل تحقيق المواءمة بين تخصصات الداخلين الجدد إلى سوق العمل واحتياجات السوق من القوى العاملة الوطنية.

٢ـ زيادة فرص التوظيف للقوى العاملة الوطنية وخصوصاً في القطاع الخاص لمقابلة الطلب الناشئ عن النمو علاوة على متطلبات الإحلال.

٣ـ الحد من استقدام العمالة الوافدة وترشيد استخدامها من خلال ربط استقدامها واستخدامها بالحاجة الفعلية لها، وتفعيل القرارات الصادرة بشأن السعودة وتحديد سقف العمالة الوافدة ومرافقيها، وقصر التوظيف في بعض المهن والنشاطات الاقتصادية على العمالة الوطنية.

٤ـ رفع معدلات المشاركة الكلية في قوة العمل من خلال إتاحة المزيد من فرص العمل للقوى العاملة الوطنية، وخاصة المرأة، وما يرتبط بذلك من تبني السياسات المناسبة لتعزيز مشاركتها في النشاط الاقتصادي، وتحقيق الاستفادة القصوى من العمالة النسائية الوطنية في المجالات المناسبة لعملها.

٥ـ تشجيع النشاطات الإنتاجية والخدمية المستخدمة للتقنيات المتقدمة وذات القيمة المضافة العالية.

ويرى الباحث ان سوق العمل السعودية تمر بمتغيرات اجتماعية وثقافية عديدة، نتيجة

للتحولات في طبيعة المهن والمهارات المطلوبة ومدى توفر قوة العمل القادرة على منافسة العمالة الوافدة. خصوصا واننا نشهد عدم تكافأ في هيكل العمالة نظرا لميل الكفة لصالح العمالة الوافدة، ويؤكد ذلك الارتفاع المستمر في حجم البطالة بين راغبي العمل السعوديين . إضافة إلى زيادة الضغط من فعاليات المجتمع لمشاركة المرأة في قوة العمل بما يتفق وظروفها ومتطلبات الشريعة الاسلامية. ولذلك يلزم تبني بعض الحلول لمواجهة هذا التحدي ومنها :

١ـ فتح مجالات العمل للمرأة وتهيئة البيئة المناسبة لذلك ، بما يتلائم وظروفها الاجتماعية والجسمانية.

٢ـ توجيه الباحثين عن عمل لمراكز التدريب والتأهيل ، ومشاركة المنظمات المدنية والأمنية في ذلك.

٣ـ التنسيق المستمر مع المؤسسات والهيئات التعليمية والتدريبية لتضمين الاحتياجات المهارية لمتطلبات العمل بهذه المنظمات ضمن برامج التعليم والتدريب.

٤ـ المشاركة مع الجهات المختصة في دراسة مشكلات سوق العمل السعودي ووضع الحلول المناسبة.

٥ـ العمل على إعادة النظر في المتطلبات الوظيفية لبعض الأعمال بما يتناسب وإمكانيات الخريجين المهارية والفنية.

٦ـ العمل من أجل القضاء على الأمية وتحقيق الحد الأدنى من المعرفة للحصول على المهارات المطلوبة في سوق العمل.

٧ـ إعادة النظر في سياسات القبول في الجامعات والكليات والتركيز على الجوانب العلمية والتطبيقية.

التحدي السابع: إعادة هيكلة المنظمات الحكومية

تواجه أنظمة الخدمة المدنية ضغوط دولية للتحديث ومواكبة التطورات، وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في الكثير من التشريعات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتأثر بها أنظمة وسياسات

الأفراد من إختيار ، وتعيين ، وأجور ، ونقل ، وترقية ، وإستغناء عن الخدمة . يأتي ذلك تجاوبا مع التوجهات العالمية لإصلاح المنظمات الحكومية بما يتلاءم وقوى العولمة والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . حيث سعت العديد من الحكومات على المستوى العالمي في إعادة النظر في أجهزتها الحكومية بما يحقق كفاءة أدائها وقدرتها على التجاوب مع المتغيرات والتطورات الحديثة .

ويأتي خضوع القوى العاملة بالمملكة(المدنية والعسكرية) باختلاف أنماطها لقوانين مختلفة تبعا للنظام الذي تتبعه ، كإحدى المعضلات القانونية والتشريعيةالتي تتطلب جهودا كبيرة من اجل القضاء على الازدواجيه ومواكبتها للتوجهات العالمية .

فمن القوى العاملة المدنية ما يتبع نظام الخدمة المدنية ونظام مصلحة التقاعد وفئة أخرى تتبع لنظام العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية ، بينما القوى العاملة العسكرية لها نظامها الخاص مع أنها تتبع نظام مصلحة معاشات التقاعد . وتأتي الازدواجية خصوصا بين أنظمة القوى العاملة المدنية بلا مبرر . ويشير السلطان (١٩٩٨) أن هذا الفصل في الأنظمة الوظيفية والتقاعدية ليس له مثيل في أي من الدول المتقدمة . كما أن تنفيذ بعض الأجهزة الحكومية لأعمال الإدارة والتشغيل والصيانة من خلال عقود ، شكل عقبة في إتاحة فرص عمل للمواطنين(السلطان ، ١٩٩٨ : -٤٨٣-٤٨٧) .

وفي دراسة للدريبي(٢٠٠٣) عن «مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة» ، وهي دراسة ميدانية على بعض المنظمات السعودية ، أشار إلى أن الاختلافات في المفاهيم والظواهر والنظم الاجتماعية في عصر العولمة بشكل عام ونحو العمل بشكل خاص ، ستؤدي إلى إعادة النظر في استراتيجيات الموارد البشرية لتتناسب مع توجهات العصر من جهة والى إعادة النظر في الأساليب التقليدية المتعلقة بتصميم الوظائف وتحليلها ووصفها وعدم الاهتمام فقط بالجوانب الفنية ، بل أيضا الاهتمام بالجوانب السلوكية ، وذلك من جهة أخرى (الدريبي ، ٢٠٠٣ : ١٠٨) . كما يؤكد السريحي في دراسة عن تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة السعودية إلى الحاجة لإستخدام أساليب إدارية حديثة للوصول إلى مستويات الأداء المطلوب في عصر العولمة . حيث يقع على عاتق المرافق الحكومية مسئولية تحقيق الأهداف التنموية

لمجتمعاتها معتمدة في تحقيق تلك الأهداف على كفاءة الأداء في تلك المرافق(السريحي٢٠٠٣) . فالاتجاه الذي يتوقع أن يسود في المستقبل لتحسين الخدمة العامة المقدمة للمواطنين هو زيادة السلطات المخولة لمن يقومون بتوصيل الخدمات، ومنحهم حرية أكثر للتصرف، أو ما يسمى بالتمكين، ولكن ليس على حساب القيم، مثل الاستخدام الرشيد للأموال العامة، والعدالة والمساواة في التعامل مع الجمهور(رشيد، ٢٠٠٤ :١١٨).

وبالرغم من مبادرة بعض القطاعات الحكومية السعودية في عملية الإصلاح الإداري والتنظيمي، إلا إن العديد منها لم يبادر بطلب إعادة تنظيمها للجنة المكلفة بذلك. وتعاني معظم الأجهزة الحكومية من التضخم الوظيفي وضعف أو عدم وجود خطط لتدريب العاملين وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية، إضافة إلى ضعف قدرة بعض الأجهزة الحكومية على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها (الشقاوي، ١٤٢٥ :١٧-١٨)

وقد تبنت الحكومة في خطة التنمية الثامنة العديد من السياسات التي من المؤمل أن يتم من خلالها تحسن مستوى الأداء للمنظمات الحكومية، ومنها: (الخطة الخمسية الثامنة، ١٤٢٦هـ: ١٨٦-١٨٧).

١ ـ الاستمرار في تحسين نظم التعليم والتدريب وتطويرها والعمل على زيادة مخصصات التدريب للأجهزة الحكومية، لتلبية احتياجاتها من التدريب المتخصص.

٢ ـ استحداث معايير لقياس أداء القطاع العام وتطوير أدائه.

٣ ـ تكثيف جهود تحسين إنتاجية القوى العاملة الوطنية، والتوسع في برامج إعدادها للاستفادة من الفرص المتاحة بسوق العمل سواء من خلال النمو أو الإحلال.

ولمواجهة هذا التحدي يلزم المنظمات المدنية والأمنية الأخذ في الاعتبار التوجهات التالية:

١ ـ تسهيل الإجراءات، وتحديث التشريعات بما يتماشى مع التوجهات العالمية ومتطلبات اتفاقية التجارة العالمية .

٢ ـ تمكين العاملين بإتخاذ القرارات بمختلف المستويات الإدارية.

٣ ـ التركيز على النتائج وليس على العمليات.

٤ ـ القيام بإعادة تأهيل العمالة الفائضة وتوجيههم لوظائف مناسبة .

٥ ـ منح العاملين الصلاحيات اللازمة للتشجيع على الإبداع والإبتكار .

٦ ـ القيام بعمل الإصلاحات اللازمة في أساليب الإختيار والتعيين بجعلها أكثر مرونة وسرعة ، ومنح صلاحيات واسعة للمدراء التنفيذيين في أعمال الموارد البشرية .

٧ ـ تحديث برامج التدريب والتأهيل والاستفادة من الإمكانيات التقنية والمعلوماتية ، للتشجيع على التطوير والتأهيل بما هيأته الشبكة العنكبوتية من امكانيات معرفية .

٨ ـ استقطاب الكفاءات المؤهلة في مجال تقنية المعلومات ومنحها الحوافز المشجعة .

٩ ـ تبني برامج التدريب على راس العمل للحد من تقادم مهارات العاملين .

١٠ ـ التجاوب مع توجهات الدولة في إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة ، من خلال القيام بإعادة هيكلة للمنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، بحيث تكون قادرة على تلبية متطلبات الإفراد وتطلعاتهم المستقبلية .

١١ ـ تبني المنهج العلمي في تقييم أداء العاملين ، ووضع التنظيمات المحفزة لذلك .

التحدي الثامن : توفير فرص عمل للمرأة

تضمن النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم(أ/ ٩٠) وتاريخ ٢٧/ ٨/ ١٤١٢هـ نصوصا عديدة تكفل المساواة وحقوق الإنسان ، وهو ما ينطبق على حقوق المرأة . كما كفل نظام العمل والعمال الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٥١) وتاريخ ٢٦/ ٨/ ١٤٢٦هـ حق المرأة في العمل . ومع ذلك فان الفرص المتاحة للمرأة لازالت دون المستوى المطلوب . وفي الوقت الذي حققت فيه المرأة السعودية تقدما ملحوظا في التحصيل العلمي ، إلا إن البطالة في وسط الإناث تشكل نسبة عالية جدا حيث وصلت إلى نسبة (٧ , ٢١٪) حسب تقديرات خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦ : ٣٧٢) . وتأتي ابرز سمات البطالة في وسط الإناث لأسباب عديدة يأتي من أبرزها العلاقة الضعيفة بين التعليم والتشغيل ، فقد بلغت نسبة العاطلات من حملة الشهادة الجامعية ما يقارب (٦ , ٥٠٪) من جملة العاطلات عن العمل . في حين أن النسبة المماثلة للذكور هي (٣ , ٦٪) ، وذلك حسب تقديرات خطة التنمية الثامنة(١٤٢٦ : ٣٧٣) . وتشكل

تفضيل المرأة للعمل بالقطاع الحكومي ، وبعض المشكلات الاجتماعية معضلة أخرى ، في توفير فرص عمل للمرأة. حيث إقبال المرأة للعمل في الأنشطة الاقتصادية المتاحة خصوصا في القطاع الخاص متدنية إلى حد كبير .

كما ان المجالات التعليمية المتاحة للمرأة ترتكز في المجالات النظرية ،أكثر بكثير من المجالات العلمية والفنية المتاحة. حيث تبلغ نسبة مخرجات التعليم للإناث في المجالات النظرية والإنسانية ما نسبته (٨٦٪) من مخرجات التعليم الجامعي. وبذلك سيستمر هاجس توفير فرص العمل للمرأة معضلة كبيرة تواجه الحكومة للسنوات القادمة. وبالرغم من ذلك فان التوجهات الحكومية مستمرة في تذليل العقبات نحو فتح مجالات العمل المتاحة للمرأة . وخير دليل على ذلك ،صدر الأمر السامي الكريم رقم(١٢٠)وتاريخ ١٢/ ٤/ ١٤٢٥هـ متضمنا التوجيهات التالية :

١ ـ على صندوق تنمية الموارد البشرية أن يولي أهمية خاصة لتدريب النساء السعوديات وتوظيفهم ضمن خططه وبرامجه .

٢ ـ على وزارة العمل مع وزارة الخدمة المدنية ووزارة الشئون الاجتماعية اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذ أسلوب العمل عن بعد كأحد المجالات الجديدة التي يمكن أن تعمل من خلالها المرأة.

٣ ـ على وزارة العمل بالاشتراك مع وزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة الخدمة المدنية وضع خطة وطنية متكاملة للقوى العاملة النسائية السعودية ، وتحدد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة النسائية في مختلف التخصصات .

٤ ـ إعادة النظر في إجازة الأمومة للمرأة العاملة كميزة إضافية للمرأة بما لا يؤثر على الرغبة في توظيفها .

وقد أتاحت التقنية المعلوماتية فرص متعددة للمرأة بشكل عام والسعودية بشكل خاص من خلال ظهور أنماط جديدة للعمل تتماشى وظروف المرأة مثل : العمل عن بعد والعمل الجزئي. وهذا سيؤدي إلى ارتفاع معدل مشاركتها في قوة العمل التي لازالت متدنية ،حيث

لم تتجاوز نسبة(٠ ٢٢٪)، حسب ما أشار له تقرير وزارة العمل(وزارة العمل ، التقرير الرابع ، ب ت : ١٥٩) .

ولمواجهة هذا التحدي ، فإن المنظمات المدنية والأمنية مطالبة بوضع الخطط والبرامج التي تسعى من خلالها لتوفير فرص عمل للمرأة ، بما يتماشى والتوجهات الحكومية ، كما يلي :

١ ـ تكثيف البرامج الفنية والمهنية المتعلقة بالمرأة في ضؤ التقاليد الاجتماعية ومن منظور الشريعة الإسلامية ، بما يكفل توفير فرص عمل مناسبة للمرأة .

٢ ـ تبني أنماط العمل الجديدة المحفزة على إتاحة الفرصة للمرأة للالتحاق بالعمل بما يتناسب وظروفها .

٣ ـ فتح مجالات عمل للمرأة ، بما لا يتعارض مع التقاليد الاجتماعية والدينية .

٤ ـ اقتصار الأعمال المتعلقة بشئون المرأة في المنظمات المدنية والأمنية على العمالة النسائية . ووضع البرامج التأهيلية اللازمة لذلك للحد من محدودية فرص العمل المتاحة لها .

الخاتمـــــة

حرصنا في هذا الفصل على تقديم نبذه تاريخية عن تطور الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية فيها بشكل خاص ، وفق ما تمليه الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وكما هو الحال بمعظم دول العالم النامي تواجه المملكة تحديات عديدة منها ما يتعلق بالنمو السكاني ، وارتفاع نسبة البطالة ، والعمل على مواكبة التغيرات العالمية ، وتأثيرات قوى العولمة ، وما أحدثته الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات من تقارب وتفاعل المجتمعات المدنية . مما كثف الضغوط على الحكومات لتحسين مستوى أدائها ، وإيجاد الخطط الاستراتيجية المناسبة لتنمية الموارد البشرية للمستوى الذي يمكنها من المنافسة محليا وعالميا ، بإعتبارها المورد الأهم الذي يجب العناية به ، وتنميته ، وتطويره . خصوصا وإننا نعيش عصر المعرفة الذي تلعب فيه الموارد البشرية المؤهلة معرفيا وتقنيا ، ألدور الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى العالمي ، في اقتصاديات تتنافس فيما بينها على ضؤ ما تحتويه منتجاتها من قيم معرفية مضافة .

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراســـة

٤ .١ منهجية الدراسة

٤ .٢ مجتمع الدراسة.

٤ .٣ عينــــة الدراســة.

٤ . ٤ بيانات الدراسة.

٤ .٥ أداة الدراســــة.

٤ .٦ التحليل الإحصائي.

٤ . منهج الدراسـة

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج ومجتمع وعينة الدراسة ، وبناء اداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها . والاشارة لأساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة .

٤ .١ منهجية الدراسة

ويقصد بالمنهج العلمي أو الطريقة العلمية بأنها«تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها بقصد التحكم فيها بهدف التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل» (الصياد، ١٩٩٩-٢٠٠٠ : ٢٥) . وإنطلاقا من أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي »مدخل المسح الاجتماعي» الذي يعبر كميا وكيفيا عن الظاهرة مدار البحث كما توجد في الواقع، حيث تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب العملي من الدراسة قبولها أو رفضها لكونها تشكل إجابات مؤقته للظاهرة المدروسة؛ وسوف يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، من أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف الدراسة .

٤ .٢ مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض . ونظرا لضخامة حجم المجتمع (يبلغ عدد المنظمات الحكومية بمدينة الرياض (٧٨) (مدنية وأمنية) تشمل الوزارات والقطاعات والمؤسسات الحكومية). (الدليل الاحصائي، مصلحة الاحصاءات العامة، ٢٠٠٦)، فقد اقتصر الباحث على(١٠) منظمات مدنية وأمنية تشكل(١٣٪) من مجموع المنظمات الحكومية بمدينة الرياض . وهي : وزارة الخدمة المدنية، وزارة التجارة والصناعة، ورئاسة الحرس الوطني، وزارة الداخلية(حرس الحدود والدفاع المدني)، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني،

والهيئة العامة للطيران المدني، وزارة الدفاع والطيران(القوات الجوية الملكية السعودية و كلية القيادة والأركان)، وزارة العمل. وقد بلغ حجم المجتمع(١٠١٧) شخص، كما هو موضح بالجدول رقم(١١). ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه المنظمات لاعتبارات عدة منها: ان هذه المنظمات تستخدم تقنية المعلومات الحديثة ولها اتصال داخلي وخارجي بقضايا الموارد البشرية وتتأثر بقوى العولمة بشكل مباشر وغير مباشر وتؤثر وتتأثر بمتغيرات سوق العمل محليا ودوليا بما يجعلها ممثلة إلى حد ما لجميع المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض. إضافة لتقارب طبيعة عملها لحد ما بإعتبارها منظمات خدمية وسيادية.

الجدول رقم (١١)

توزيع مجتمع الدراسة(*)

التسلسل	الدولـــة	طبيعة النشاط	حجم المجتمع		المجموع
			قيادات إدارية	العاملون بإدارة الموارد البشرية	
١	الهيئة العامة للطيران المدني	مدني	٧٦	٤٧	١٢٣
٢	وزارة التجارة والصناعة	مدني	٦٨	١٨	٨٦
٣	وزارة العمل	مدني	٥٧	١٦	٧٣
٤	وزارة الخدمة المدنية	مدني	٦٤	١٩	٨٣
٥	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	مدني	٩٠	٣١	١٢١
٦	رئاسة الحرس الوطني	أمني	٩٦	٣٤	١٣٠
٧	القوات الجوية الملكية السعودية	أمني	٧٣	٢٢	٩٥
٨	المديرية العامة لحرس الحدود	أمني	٨٥	٤٧	١٣٢
٩	المديرية العامة للدفاع المدني	أمني	٨٤	٤١	١٢٥
١٠	كلية القيادة والأركان	أمني	٣٤	١٥	٤٩
المجموع الكلي			٧٢٧	٢٩٠	١٠١٧

(*) اعتمد الباحث في حصر مجتمع الدراسة على إدارات العلاقات العامة بالمنظمات المبحوثة.

٤ .٣ عينة الدراسة

نظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، ذهب الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي لإجراء دراسته. وتتكون عينة الدراسة من القيادات الإدارية المدنية والأمنية والعاملين بإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المشار إليها في مجتمع الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية طبقية غير متناسبة من مجتمع البحث. وتتشابه العينة الطبقية مع العينة العشوائية في أن كلا النوعين، يعدان من العينات الاحتمالية. إلا أن العينة الطبقية اكثر من غيرها من المعاينات وذات اثر فعال إذا كان هناك اختلاف ملحوظ بين مفردات المجتمع. وتعرف العينة الطبقية العشوائية بأنها «عملية اختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات، ويتم اختيار عينة من كل طبقة بحيث يكون السحب من الطبقات مستقلا» (ابوشعر، ١٩٩٧ : ١٤١-١٤٣). وسوف تشتمل العينة على طبقتين :

الأولى : القيادات الإدارية (المدنية والأمنية) في المنظمات المبحوثة. وهم المدراء العامون ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام.

الثانية : العاملون بإدارات الموارد البشرية.

حجم عينة الدراسة

لتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية وذلك حينما يكون الاختبار الإحصائي غير معلوم، باستخدام المعادلة التالية (الصياد، ١٩٨٩) :

$$n = \frac{\chi^2 \text{ X } N \text{ X } K\,(1 - K)}{[\,\delta^2\,(N - 1) + \chi \text{ X } N \text{ X } K\,(1 - K)\,]}$$

حيث أن :

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

K = نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان ان تساوي (٠,٥٠) لان ذلك سوف يعطي اكبر حجم عينة ممكن.

δ^2 =درجة الدقة المرغوبة واقترح كيرجيسي ومورجان ان تساوي (٠,٠٥).

χ^2 = هي قيمة «مربع كاي» عند درجة حرية واحده، ومستوى الثقة المرغوب الذي اعتبره كيرجيسي ومورجان مساويا (٠,٠٥) وبالتالي فان قيمة «مربع كاي» الجدولية تساوي(٣,٨٤١). . باستخدام المعادلة اعلاه نجد أن حجم العينة يكون (٢٧٩) مفردة كما هو موضح في الجدول رقم(١٢).

الجدول رقم(١٢)

حجم العينة

حجم المجتمع	نسبة المجتمع	درجة الدقة (δ)	كا[٢]	حجم العينة
١٠١٧	٠,٥	٠,٠٥	٣,٨٤١	٢٧٩

وبذلك يصبح حجم العينة المطلوب في هذه الدراسة هو ٢٧٩ مفردة.

وحرصا من الباحث على استعادة الحد الادنى من الاستمارات الذي يتوافق وحجم العينة فقد قام بتوزيع (٥٨٥) استمارة على القيادات الإدارية والعاملين بإدارات الموارد البشرية بالمنظمات المبحوثة وقد بلغ حجم الاستمارات المعادة(٢٨١) استمارة وهي تزيد عن حجم العينة المطلوب بهذه الدراسة ومقدارها (٢٧٩) مفردة .

٤ . ٤ بيانات الدراسة

تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال ما يلي :

أ ـ البيانات المكتبية

وتمثل البيانات الاساسية(الأولية والثانوية) التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليها الدراسة، وذلك من خلال ما يلي :

١ ـ الكتب العلمية .

٢ ـ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

٣ ـ البحوث والدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة والمنشورة في الدوريات العلمية المحكمة ، أو منشورة الكترونيا عبر شبكة الانترنت .

٤ ـ الدراسات والمقالات المنشورة على شبكة الانترنت ، والجرائد، والمجلات والتي لها علاقة بموضوع الدراسة .

٥ ـ الوثائق والانظمة والقرارات الرسمية الصادرة من أجهزة الدولة او المنظمات المحلية والدولية التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

ب ـ البيانات الميدانية

أستخدم الباحث في جمعه للبيانات الميدانية ألإستبانة المعدة لذلك . وتعد الإستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما وأقل تكلفة ، إضافة الى ما تتميز به من تمكين المبحوث من الاجابة بحرية تامة وبموضوعية على اسئلة الاستبانة . ويمكن من خلالها ربط اسئلة البحث واهدافه مع نتائج الدراسة ، وسهولة ادخال البيانات في الحاسب الآلي للحصول على النتائج المطلوبة لتحليل وتفسير النتائج . وصممت أداة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث منحت الإجابات الدرجات التالية :

[موافق تماماً (٥) درجات ، موافق (٤) درجات ، موافق لحد ما (٣) درجات ، غير موافق (٢) درجتان ، غير موافق إطلاقاً (١) درجة واحدة (فارس و المنصوري ،٢٠٠٦)].

ج ـ متغيرات الدراسة القابلة للقياس

تتكون متغيرات الدراسة القابلة للقياس مما يلي :

أولا:المتغيرات المستقلة

١ ـ الجهة : منفصل بمستويين(مدني و أمني) .

٢ ـ المؤهل العلمي : منفصل بخمسة مستويات .

٣ ـ العمر : متصل .

٤ ـ الخدمة : متصل .

٥ ـ نوع الخبرة : منفصل بخمسة مستويات .

ثانيا:المتغيرات التابعة:

١ ـ مفهوم العولمة : متصل .

٢ ـ واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : متصل .

٣ ـ تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة : متصل .

٤ ـ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة : متصل .

٥ ـ الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة : متصل .

٤ . ٥ اداة الدراسة

أولا: تصميم أداة الدراسة

جاء تصميم أداة الدراسة»الإستبانة« على النحو التالي :

١ ـ البيانات الأولية

اشتملت الإستبانة على البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين على النحو التالي : (جهة العمل (مدني او أمني)، المؤهل العلمي، العمر، الخدمة، نوع الخبرة.

٢ ـ محاور أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة من خمسة محاور وكل محور مكون من عدد من العبارات والجدول رقم(١٣) يبين توزيع عبارات الدراسة على محاورها، وعدد عبارات كل محور، وتصنيف عبارات المحور(إيجاباً وسلباً). وقد بلغت مجموع عبارات محاور الدراسة (٩٠) عبارة.

الجدول رقم(١٣)

محاور الدراسة وعباراتها

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	تصنيف عبارات المحور		٪ من مجموع عبارات الأداء
			موجبة	سالبة	
الأول	مفهوم العولمة .	١٤	٨ ، ٧ ، ٣ ، ١ ، ١٣ ، ١٢ ، ٩ ،	٦ ، ٥ ، ٤ ، ٢ ، ١٤ ، ١١ ، ١٠	١٦٪
الثاني	وظائف وانشطة إدارات الموارد البشرية حاليا في المنظمات المدنية والأمنية .	٢٠	١١ ـ ٢٠	١ ـ ١٠	٢٢٪
الثالث	تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة .	٢٠	١ ـ ٢٠		٢٢٪
الرابع	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .	٢٠	١ ـ ٢٠		٢٢٪
الخامس	الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية لمواجهة تحديات العولمة .	١٦	١ ـ ١٦		١٨٪
	المجمـــــــوع	٩٠	٧٣	١٧	١٠٠٪

ثانيا: التحليل السيكومتري لعناصر محاور الاداة

للحصول على صدق وثبات أداة الدراسة«الأستبانة» قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين الاكاديميين والقيادات الادارية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض للتاكد من وضوح العبارات ، ومدى ملاءمة الأداة لقياس ما وضعت لقياسة ، وملائمة العبارات للمبحوثين . كما تم توزيع (٣٢) إستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، وتم إعادة توزيعها لنفس العينة بعد اسبوعين من تاريخ استلام العينة الاولى ، للتاكد من مدى وضوح العبارات للمبحوثين ومستوى تطابق إجاباتهم وانها صالحة للحصول على البيانات المطلوبة . والجدول رقم(١٤) يوضح ذلك .

الجدول رقم(١٤)

التحليل السيكومتري لعناصر الأداة (ن = ٣٢)

العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	معامل الإرتباط	معامل الارتباط إذا حذف العنصر	المحكمون			معامل الاستقرار	معامل التطابق	القرار
المحور الأول									
				وضوح العبارة	الصدق لقياس ما وضعت لقياسه	ملاءمة العبارة للمبحوثين			
١	٠,٨١	٠,٤٨*	٠,٣٨	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٨٤	تبقى على حالها
٢	٠,٨١	٠,٥٢**	٠,٤٢	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٥٥	٠,٧١	٠,٨١	تبقى على حالها
٣	٠,٨٣	٠,٣٠*	٠,١٦	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٧٤	٠,٧٨	تبقى على حالها
٤	٠,٨١	٠,٤٨*	٠,٣٦	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٧٨	تبقى على حالها
٥	٠,٨١	٠,٥٣**	٠,٤٥	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٧٤	٠,٧٨	تبقى على حالها
٦	٠,٨١	٠,٦٢**	٠,٥١	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨١	تبقى على حالها
٧	٠,٧٩	٠,٧٣**	٠,٦٥	٠,٧٠	٠,٥٥	٠,٤٥	٠,٧٨	٠,٧١	تبقى على حالها
٨	٠,٨٠	٠,٨٣**	٠,٦٠	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٦٠	٠,٨٤	٠,٨٤	تبقى على حالها
٩	٠,٨٠	٠,٦٢**	٠,٥٢	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٦٥	٠,٨٥	٠,٨١	تبقى على حالها
١٠	٠,٨١	٠,٥١**	٠,٤٢	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٥٧	٠,٧١	تبقى على حالها
١١	٠,٨٠	٠,٦٨**	٠,٥٩	٠,٨٥	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٦٢	٠,٦٩	تبقى على حالها
١٢	٠,٨٢	٠,٤٢*	٠,٣٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٣	٠,٨٢	٠,٤٢*	٠,٣٣	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٦٠	٠,٧٢	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٤	٠,٨٠	٠,٧٠**	٠,٦٢	٠,٧٥	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٨٧	٠,٨٧	تبقى على حالها
الثبات الكلي للمحور الفا لكرونباخ (٠,٨٢).									
المحور الثاني									
١	٠,٨٨	٠,٤٤*	٠,٣٦	٠,٩٠	١,٠٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٨٧	تبقى على حالها
٢	٠,٨٧	٠,٥٧**	٠,٥١	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٨٤	تبقى على حالها

تابع .... الجدول رقم (١٤)

العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	معامل الإرتباط	معامل الإرتباط إذا حذف العنصر	المحكمون: وضوح العبارة	المحكمون: الصدق لقياس ما وضعت لقياسه	المحكمون: ملاءمة العبارة للمبحوثين	معامل الاستقرار	معامل التطابق	القرار
المحور الثاني									
٣	٠,٨٨	*٠,٣٦	٠,٣٩	٠,٨٠	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٦٦	٠,٨١	تبقى على حالها
٤	٠,٨٧	**٠,٦٣	٠,٥٧	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٧٢	تبقى على حالها
٥	٠,٨٨	*٠,٣٢	٠,٣٣	٠,٨٠	٠,٩٠	٠,٨٠	٠,٤٠	٠,٦٩	تبقى على حالها
٦	٠,٨٧	**٠,٥٦	٠,٤٩	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٦٦	٠,٦٩	تبقى على حالها
٧	٠,٨٧	*٠,٤٦	٠,٤٠	٠,٨٥	٠,٩٥	١,٠٠	٠,٧١	٠,٧٢	تبقى على حالها
٨	٠,٨٨	**٠,٧٠	٠,٦٤	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٩٠	٠,٤٧	٠,٦٦	تبقى على حالها
٩	٠,٨٨	**٠,٤٥	٠,٣٧	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٧٩	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٠	٠,٨٧	**٠,٦٢	٠,٥٦	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٧١	٠,٧٥	تبقى على حالها
١١	٠,٨٧	**٠,٥٦	٠,٥٠	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٥٢	٠,٥٣	تبقى على حالها
١٢	٠,٨٧	**٠,٦٢	٠,٥٥	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧٢	٠,٧٥	تبقى على حالها
١٣	٠,٨٨	*٠,٣١	٠,٣٣	١,٠٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٣٨	٠,٧٢	تبقى على حالها
١٤	٠,٨٧	**٠,٥٨	٠,٥١	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٥٨	٠,٧٢	تبقى على حالها
١٥	٠,٨٧	**٠,٦٩	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨١	تبقى على حالها
١٦	٠,٨٧	**٠,٧١	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٨٤	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٧	٠,٨٧	**٠,٥٤	٠,٤٨	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٥٨	٠,٦٣	تبقى على حالها
١٨	٠,٨٧	**٠,٧١	٠,٦٦	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٨٠	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٩	٠,٨٧	**٠,٧٠	٠,٧٠	١,٠٠	٠,٩٥	١,٠٠	٠,٧٠	٠,٨١	تبقى على حالها
٢٠	٠,٨٨	**٠,٥٠	٠,٤٢	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٦٢	٠,٥٩	تبقى على حالها
الثبات الكلي للمحور الفا لكرونباخ (٠,٨٨).									

تابع .... الجدول رقم (١٤)

العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	معامل الإرتباط	معامل الارتباط إذا حذف العنصر	المحكمون: وضوح العبارة	المحكمون: الصدق لقياس ما وضعت لقياسه	المحكمون: ملاءمة العبارة للمبحوثين	معامل الاستقرار	معامل التطابق	القرار
المحور الثالث									
١	٠,٨٩	*٠,٤٠	٠,٣٢	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٨١	٠,٩١	تبقى على حالها
٢	٠,٨٨	**٠,٥٧	٠,٥٠	٠,٩٠	٠,٩٠	١,٠٠	٠,٦٦	٠,٧٨	تبقى على حالها
٣	٠,٨٨	*٠,٤٥	٠,٣٦	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٨٤	تبقى على حالها
٤	٠,٨٨	*٠,٤٦	٠,٣٩	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٩	٠,٩١	تبقى على حالها
٥	٠,٨٨	**٠,٦١	٠,٥٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٧٧	٠,٨١	تبقى على حالها
٦	٠,٨٨	**٠,٥٩	٠,٥٣	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٨١	تبقى على حالها
٧	٠,٨٨	**٠,٥٦	٠,٥٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٦٦	٠,٧٥	تبقى على حالها
٨	٠,٨٩	*٠,٤٢	٠,٣٣	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٥٨	٠,٦٩	تبقى على حالها
٩	٠,٨٨	**٠,٦٥	٠,٥٨	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٧٣	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٠	٠,٨٨	**٠,٦١	٠,٥٥	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٦٥	٠,٧٨	تبقى على حالها
١١	٠,٨٨	**٠,٥٧	٠,٥٠	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٥٩	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٢	٠,٨٨	**٠,٥١	٠,٤٥	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٥٩	٠,٧٥	تبقى على حالها
١٣	٠,٨٨	**٠,٧٥	٠,٧١	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٤	٠,٨٨	**٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٨٨	تبقى على حالها
١٥	٠,٨٨	**٠,٧٣	٠,٧٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٧٥	٠,٨٠	تبقى على حالها
١٦	٠,٨٨	**٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٥٧	٠,٦٦	تبقى على حالها
١٧	٠,٨٩	*٠,٣٧	٠,٢٨	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٣٤	٠,٥٩	تبقى على حالها
١٨	٠,٨٨	**٠,٦٢	٠,٥٥	٠,٨٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٣٦	٠,٦٦	تبقى على حالهاا
١٩	٠,٨٨	**٠,٦٢	٠,٥٧	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٩٦	٠,٩٧	تبقى على حالها
٢٠	٠,٨٨	**٠,٦٤	٠,٥٨	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٩	٠,٩١	تبقى على حالها

الثبات الكلي للمحور الفا لكرونباخ (٠,٩٨).

تابع .... الجدول رقم (١٤)

المحـــــور الرابــــــع									
العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	معامل الإرتباط	معامل الارتباط إذا حذف العنصر	المحكمـــــون			معامل الاستقرار	معامل التطابق	القرار
				وضوح العبارة	الصدق لقياس ما وضعت لقياسه	ملاءمة العبارة للمبحوثين			
١	٠,٩٣	٠,٧٠**	٠,٦٧	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٧	تبقى على حالها
٢	٠,٩٣	٠,٧٠**	٠,٦٧	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٧٩	٠,٨٧	تبقى على حالها
٣	٠,٩٣	٠,٧٢**	٠,٦٩	٠,٨٥	٠,٨٥	١,٠٠	٠,٧٨	٠,٨٧	تبقى على حالها
٤	٠,٩٣	٠,٦٦**	٠,٦١	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٧	تبقى على حالها
٥	٠,٩٤	٠,٥٧**	٠,٥٢	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٦٤	٠,٨٤	تبقى على حالها
٦	٠,٩٣	٠,٦٦**	٠,٦١	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٨٤	تبقى على حالها
٧	٠,٩٣	٠,٦٦**	٠,٧٢	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٦٤	٠,٧٥	تبقى على حالها
٨	٠,٩٣	٠,٧٩**	٠,٧٧	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٦٢	٠,٧٨	تبقى على حالها
٩	٠,٩٣	٠,٥٩**	٠,٥٤	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٧٣	٠,٧٥	تبقى على حالها
١٠	٠,٩٣	٠,٦٧**	٠,٦٢	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٦	٠,٩٧	تبقى على حالها
١١	٠,٩٣	٠,٧٠**	٠,٦٦	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٧١	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٢	٠,٩٣	٠,٧٠**	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٥٩	٠,٧٢	تبقى على حالها
١٣	٠,٩٣	٠,٧٣**	٠,٦٩	٠,٩٥	٠,٩٥	١,٠٠	٠,٧٢	٠,٧٥	تبقى على حالها
١٤	٠,٩٣	٠,٧١**	٠,٦٦	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٦٥	٠,٦٩	تبقى على حالها
١٥	٠,٩٣	٠,٧٤**	٠,٧٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٦٢	٠,٧٥	تبقى على حالها
١٦	٠,٩٣	٠,٧٠**	٠,٦٦	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٥٣	٠,٧٨	تبقى على حالها
١٧	٠,٩٣	٠,٨٠**	٠,٧٧	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٧٦	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٨	٠,٩٣	٠,٥٦**	٠,٥١	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٤	تبقى على حالهاا
١٩	٠,٩٣	٠,٧٣**	٠,٦٩	٠,٩٠	٠,٩٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩١	تبقى على حالها
٢٠	٠,٩٣	٠,٦٣**	٠,٥٧	٠,٧٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٤	تبقى على حالها
الثبات الكلي للمحور الفا لكرونباخ (٠,٩٤).									

تابع .... الجدول رقم (١٤)

المحـــــور الخامـــس									
العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	معامل الإرتباط	معامل الارتباط إذا حذف العنصر	المحكمـــــون			معامل الاستقرار	معامل التطابق	القرار
				وضوح العبارة	الصدق لقياس ما وضعت لقياسه	ملاءمة العبارة للمبحوثين			
١	٠,٩٢	**٠,٦٠	٠,٥٥	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٧	تبقى على حالها
٢	٠,٩٢	**٠,٧٣	٠,٦٩	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٨٩	٠,٩٤	تبقى على حالها
٣	٠,٩٢	**٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٩٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٦٢	٠,٧٨	تبقى على حالها
٤	٠,٩٢	**٠,٦٤	٠,٦٠	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٧٩	٠,٨٧	تبقى على حالها
٥	٠,٩٢	**٠,٧٢	٠,٦٨	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٦٦	٠,٨٧	تبقى على حالها
٦	٠,٩٢	**٠,٥٨	٠,٥٣	٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٨٢	٠,٧٨	تبقى على حالها
٧	٠,٩٢	**٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٦٣	٠,٧٨	تبقى على حالها
٨	٠,٩٢	**٠,٦٣	٠,٥٧	٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٧٠	٠,٨١	تبقى على حالها
٩	٠,٩٢	**٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٩٠	٠,٧٩	٠,٨١	تبقى على حالها
١٠	٠,٩٢	**٠,٧١	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٩٠	٠,٩١	تبقى على حالها
١١	٠,٩٢	**٠,٧٣	٠,٧٣	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٨٥	٠,٨١	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٢	٠,٩٢	**٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٦٨	٠,٨١	تبقى على حالها
١٣	٠,٩٢	**٠,٨٧	٠,٧٣	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٥	٠,٦٧	٠,٨٤	تبقى على حالها
١٤	٠,٩٢	**٠,٧٤	٠,٧٣	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٣٣	٠,٦٩	تبقى على حالها
١٥	٠,٩٢	**٠,٧٢	٠,٦٦	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٦٣	٠,٧٢	تبقى على حالها
١٦	٠,٩٢	**٠,٥٥	٠,٤٨	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٦٠	٠,٨١	تبقى على حالها
الثبات الكلي للمحور الفا لكرونباخ (٠,٩٣).									

ويتضح من الجدول رقم(١٤) ما يلي :

اظهرت نتائج تحليل الخصائص السيكومترية لعناصر المحاور فيما يتعلق بالمحكمين أنها تتراوح في مدى وضوح العبارات ما بين(٦٥ , ٠–٠٠ , ١) ، وفي مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسة ما بين(٥٥ , ٠ –٠٠ , ١)، وفي مدى ملاءمتها للمبحوثين ما بين (٦٠ , ٠ ـ ٠٠ , ١) ما عدا العبارة (١٢) في المحور الأول وقد تم إعادة صياغتها . اما ما يتعلق بالعينة الاستطلاعية ، فقد تم توزيع الأداة عشوائياعلى(٣٢)موظف ، شملت بعض القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية(المدنية والأمنية) بمدينة الرياض ، للتعرف على مدى فهم المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة في الأداة ، وتم إعادة توزيعها على نفس العينة بعد اسبوعين وتحققت النتائج التالية :

أ- يتراوح معامل الفا كرونباخ اذا حذف احد عناصر عبارات المحاور ما بين (٨٢ , ٠ الى ٩٤ , ٠) ويعد معدل عالٍ .

ب-يتراوح معامل الاستقرار لكل عبارة من عبارات المحاور بعد تكرار أداة الدراسة الاستطلاعية على نفس العينة ما بين(٦٦ , ٠ الى ٩٦ , ٠) في معظم عبارات الاداة . وهناك ثلاث عبارات يتراوح معامل استقرارها اقل من(٥٠ , ٠)مما جعل الباحث يعيد النظر في صياغة هذه العبارات لتكون اكثر ملاءمة . لأن حذفها يخفض الثبات .

ج- تم حساب مدى تطابق استجابات أفراد العينة من خلال قسمة عدد المبحوثين الذين تطابقت إجاباتهم الثانية مع الأولى على جميع المبحوثين في العينة الاستطلاعية لكل متغير على حدة . باستخدام المعادلة التالية : (الصياد ، ١٩٨٩) .

$$ث = \frac{ث}{ن}$$

حيث أن :

ث = معامل الثبات التطابقي .

ت = عدد الاستجابات المتطابقة في القياسين .

ن = عدد أفراد العينة المشاركين في الاختبارين .

وقد تراوح معامل الثبات التطابقي لغالبية العبارات بالمحاور ما بين (٦٠ , ٠ – ٩٧ , ٠)، بينما بعض العبارات التي اقل من(٦٠ , ٠)تم إعادة صياغتها كما اشير سابقا .

د- معامل الارتباط لكل عبارة بمحورها تتراوح ما بين(٤٥ , ٠ إلى ٨٠ , ٠) . وفيما يتعلق بمعامل الارتباط المصحح تتراوح العبارات مع محاورها ما بين(٤٥ , ٠ إلى ٧٧ , ٠) لمعظم العبارات . وبشكل إجمالي تعد جميعها ذات ارتباط قوي .

كما يتضح من الجدول رقم(٨) أن المعامل الكلي الفا لكرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الدراسة يتراوح ما بين(٨٢ , ٠ إلى ٩٤ , ٠)، وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى ثبات مرتفع لأداة القياس (أبو دولة، وصالحية ، ٢٠٠٥ : ١١٨) .

ومن خلال استعراضنا لما سبق فان أداة الدراسة في مجملها تبين أنها ذات ثبات وصدق بنائي عال، مما يشير إلى احتمال ثبات النتائج .

أداة الدراسة بعد التحلبل النهائي

صدق وثبات الاداة

يتضح من الجداول(بالملحق رقم(١)) ان معامل الثبات للمحاور مع عباراتها بشكل إجمالي يتراوح ما بين (٧٦ , ٠٪ – ٩٥ , ٠٪) وهذا يدل على معدل عال لثبات المحاور . ويعني بالإمكان الاعتماد على الأداة في إجراء أي دراسة مماثلة . وان معامل الثبات الفا لكرونباخ لكل عبارة من عبارات الاداة في حالة حذفها يكون مساويا لمعامل الثبات لجميع عبارات الدراسة . وهذا يدل على اهمية كل عبارة من عبارات الاداة . كما يؤكد على الصدق البنائي لها . ويقدر معامل الثبات لجميع أسئلة أداة الدراسة بنسبة (٩٣ , ٠) .

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي ينتمي اليه . وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى (٠٥ , ٠) .

وفي خلاصة لما سبق يتضح أن أداة الدراسة ذات صدق وثبات عال مما يشير إلى احتمال ثبات النتائج .

٤ . ٦ التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من توزيع الإستبانات وجمعها تم ترميزها وإدخال البيانات بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخدم الباحث الأساليب والإحصاءات التالية :

١ ـ استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية .

٢ ـ استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة .

٣ ـ استخدام اختبار (مربع كاي) لتحديد حجم العينة المناسب ولدراسة الفروق بين تكرارات استجابات الدراسة .

٤ ـ استخدام معامل الثبات التطابقي للتأكد من ثبات أداة الدراسة .

٥ ـ استخدام معامل الفا لكرونباخ لتقدير معامل الثبات في أداة الدراسة .

٦ ـ استخدام اختبار t–test لاختبار الفروق بين استجابات افراد العينة .

٧ ـ استخدام اختبار تحليل التغاير (ANCOVA) لاختبار تاثير المتغيرات الديموغرافية وتفاعلاتها الممكنة على محاور الدراسة .

الفصل الخامس

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

٥ .١ التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية.

٥ .٢ تحليل البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة.

٥ . عرض بيانات الدراسة وتحليلها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإلقاء الضوء على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ، والتحقق من فروض الدراسة ، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) وقد أسفر تحليل البيانات عن التالي :

٥ .١ التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرات ديموغرافية لعينة الدراسة شملت (جهة العمل ، المؤهل العلمي ، العمر ، سنوات الخدمة ، نوع الخبرة) ، وسيتم ايضاحها فيما يلي :

أولاً: جهة عمل المبحوثين

ينقسم المبحوثين إلى قسمين حسب طبيعة أعمال المنظمات الحكومية التي يعملون بها (مدنية و أمنية) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(١٥) .

الجدول رقم(١٥)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين حسب الجهه الحكومية

الجهـــــة الحكوميـــــة	التكرارات	النسبة المئوية ٪
مدنيـــــة	١٠٧	٣٨,٠١٪
أمنيـــــة	١٧٤	٦١,٩٪
المجمــوع	٢٨١	١٠٠٪

ويتضح من الجدول أعلاه أن العاملين بالجهات الحكومية المدنية والأمنية المشاركين في الدراسة قد بلغ نسبة (٣٨,٨٪)مدنيين و نسبة (٦١,٢٪) أمنيين .

ثانياً: المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم(١٦) أن نسبة(٤٩ , ٨١٪)من القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية يحملون شهادة جامعية فما فوق .

الجدول رقم(١٦)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمستوى التعليمي

المســــــتوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية ٪
أقل من جامعي	٥٢	١٨,٥١٪
بكالوريوس	١٥٢	٥٤,٩٪
دبلوم عالي	٢٦	٩,٢٥٪
ماجستير	٣٧	١٣,١٧٪
دكتوراه	١٤	٤,٩٨٪
المجمــوع	٢٨١	١٠٠٪

ثالثاً: العمر

يتضح من الجدول رقم(١٧) ان متوسط أعمار العاملين يقدر بـ(٤٥ , ٣٩) سنة .

رابعاً: مدة الخدمة

يتضح من الجدول رقم(١٧) ان سنوات خبرة العاملين تقدر بمتوسط(٦٦ , ١٦) سنة .

الجدول رقم(١٧)

الاحصاء الوصفي للعمر والخدمة لافراد العينة (ن = ٢٨١)

المتغيـــــــر	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط
العمـــــــر	٢١	٦٤	٣٩,٤٥
مدة الخدمة	١	٤٠	١٦,٦٦

خامساً: نوع الخبرة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن خبرة القيادات الادارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية في مجال الموارد البشرية تتراوح بين متوسط(٢٢,٣-٤١,٩) سنة .

الجدول رقم(١٨)

التوزيعات التكرارية لخبرات العاملين بادارة الموارد البشرية (ن = ٩١)

المتغيـــــــر	العـــدد	النسبة ٪	الأعلى قيمة	الأقل قيمة	المتوسط
شؤون الموظفين	٤٩	٥٣,٨٪	٣٠	١	٩,٤١
شؤون التعليم والتدريب	١٨	١٩,٨٪	٢٢	٢	٨,٣٣
تقنية المعلومات	٧	٧,٧٥٪	٢٠	١	٦,١٤
تخطيط الموارد البشرية	١١	١٢,١٪	١٠	١	٣,٣٦
الدراسات والبحوث الإدارية	٩	٩,٩٪	١٤	١	٣,٢٢

٥ .٢ تحليل البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال إجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات عند مستوى معنويـة (٠,٠٥) . تشمل المتوسط الحسابي، والتكرارات والنسب، واختبار (t-test) المجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة، واختبار كاي مربع لمعرفة ما إذا كان

هناك فروق في متوسط إجابات العينة مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور.

كما سيتم استخدام اختبار تحليل التغاير المتعدد (ANCOVA) للتعرف على تاثير المتغيرات المستقلة منفردة ومتفاعلة على محاور الدراسة. وفيما يلي عرض تحليل بيانات الدراسة:

السؤال الأول

ما تأثير المتغيرات الديموغرافية «الجهة، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة، نوع الخبرة» للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لكل من:

أ- مفهوم العولمة؟.

ب- واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

ج- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

د- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة؟

هـ- الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

وعلى ضؤ ذلك تم تحديدالفرض الرئيس للسؤال كما يلي:

لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجهة، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لكل من:

أ- مفهوم العولمة.

ب- واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

ج ـ تحديات إدارات الموارد البشرية في ظل العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض .

د ـ استراتيجيات إدارات الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض .

هـ ـ الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إداراة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة .

وللتحق من الفرض تم استخدام تحليل التغاير (Analysis of Covariance) ويطلق عليه اختصاراً (ANCOVA) ، وهذا الاختبار يمكن الباحث من دراسة الظاهرة مدار البحث دراسة شمولية (الصياد، ١٩٨٩) . وفيما يلي التحقق من كل محور على حدة .

المحور الاول: مفهوم العولمة

السؤال : ما تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لمفهوم العولمة؟ .

الفرض : لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض (الجهة ، المؤهل العلمي، العمر ، مدة الخدمة، نوع الخبرة) وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لمفهوم العولمة .

والجدول رقم(١٩) يظهر نتائج اختبار الفرض باستخدام تحليل التغاير .

الجدول رقم (١٩)

تحليل التغاير المتعددلبيان تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ،المؤهل العلمي،العمر، مدة الخدمة،نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لمفهوم العولمة

المتغيـــــرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P(*) "sig"	حجم التأثير «مربع أيتا»	قوة الاختبار
النموذج ككل	٨,٤٨٩	٢١	٠,٤٠٤	١,٧٨٦	٠,٠٢٠*	٠,١٢٦	٠,٩٧٤
العمـــر**	٠,٠٤١	١	٠,٠٤١	٠,١٨٢	٠,٦٧٠	٠,٠٠١	٠,٠٧١
مدة الخدمة**	٠,٢٠٢	١	٠,٢٠٢	٠,٨٩٣	٠,٣٤٦	٠,٠٠٣	٠,١٥٦
الجهـــة	٠,١٤٣	١	٠,١٤٣	٠,٦٣٣	٠,٤٢٧	٠,٠٠٢	٠,١٢٥
المؤهـــل	٢,٠٤١	٤	٠,٥١٠	٢,٢٥٤	٠,٠٦٤	٠,٠٣٤	٠,٦٥٥
نوع الخبرة	٠,٠٠٢	١	٠,٠٠٢	٠,٠١١	٠,٩١٧	٠,٠٠٠	٠,٠٥١
الجهة × المؤهل	٠,٨٧١	٤	٠,٢١٨	٠,٩٦١	٠,٤٢٩	٠,٠١٥	٠,٣٠٣
الجهة × نوع الخبرة	١,١٢٠	١	١,١٢٠	٤,٩٤٧	٠,٠٢٧*	٠,٠١٩	٠,٦٠١
المؤهل × نوع الخبرة	٢,٣٧٦	٤	٠,٥٩٤	٢,٦٢٤	٠,٠٣٥*	٠,٠٣٩	٠,٧٣١
الجهة × المؤهل العلمي × نوع الخبرة	٢,٣٤٤	٤	٠,٥٨٦	٢,٥٨٨	٠,٠٣٧*	٠,٠٣٨	٠,٧٢٤

(*) دال عندما تكون قيمة P أقل من مستوى ٠,٠٥ (**) متغيري العمر ومدة الخدمة بياناتهما متصلة

يتضح من الجدول رقم(١٩) ما يلي :

أن النموذج ككل دال احصائيا بقيمة(p= ٠ , ٠٢٠) عند مستوى المعنوية (٠ , ٠٥). وان التفاعلات بين الجهة ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٢٧) ، والمؤهل ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٣٥) ، والجهة والمؤهل ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٣٧) هي المسببة لهذه الدلالة . أي ان هذه التفاعلات ذات تاثير على مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة . بينما يوضح الجدول ان المتغيرات(العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ونوع الخبرة) منفردة ، غير دالة احصائيا ، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠ , ٠٥). وان تفاعل الجهة والمؤهل غير دالة احصائيا ، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠ , ٠٥). وحجم التاثير للنموذج ككل يقدر بـ(٠ , ١٢٦) وهو حجم تاثير ضعيف يعزو لتاثير متغيرات اخرى . وقوة الاختبار الاحصائي للنموذج ككل تقدر بـ(٠ , ٩٧٤) وتعد نتيجة عالية . وتعد قوة الاختبار الاحصائي بعداً هاماً واساسياً من ابعاد مستوى الدقة(الصياد ، ٢٠٠٠). وتعني أنه يمكن الاعتماد على النتيجة .

المحور الثاني: واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض. الجدول رقم(٢٠)

السؤال : ما تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لواقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟ .

الفرض : لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنةعلى إدراكهم لواقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

الجدول رقم (٢٠)

تحليل التغاير المتعدد لبيان تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ،المؤهل العلمي،العمر، مدة الخدمة،نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لواقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المتغيـــــــرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P(*) "sig"	حجم التأثير «مربع أيتا»	قوة الاختبار
النموذج ككل	١١,٠٥٤	٢١	٠,٥٢٦	١,٤٢٨	٠,١٠٥	٠,١٠٤	٠,٩٢١
العمـــر**	٠,٦٤٠	١	٠,٦٤٠	١,٧٣٧	٠,١٨٩	٠,٠٠٧	٠,٥٢٩
مدة الخدمة**	٠,٨٢٧	١	٠,٨٢٧	٢,٢٤٣	٠,١٣٥	٠,٠٠٩	٠,٣٢٠
الجهـــة	٠,٧٥٤	١	٠,٧٥٤	٢,٠٤٥	٠,١٥٤	٠,٠٠٨	٠,٢٩٧
المؤهـــل	١,٢٢٥	٤	٠,٣٠٦	٠,٨٣١	٠,٥٠٧	٠,٠١٣	٠,٢٦٤
نوع الخبرة	٠,٠٣٣	١	٠,٠٣٣	٠,٠٨٩	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠	٠,٠٦٠
الجهة × المؤهل	٣,٨٧٧	٤	٠,٩٦٩	٢,٦٣٠	٠,٠٣٥*	٠,٠٣٩	٠,٧٣٢
الجهة × نوع الخبرة	٢,٠٨٠	١	٢,٠٨٠	٥,٦٤٤	٠,٠١٨*	٠,٠٢١	٠,٦٥٨
المؤهل × نوع الخبرة	١,٧٣٧	٤	٠,٤٣٤	١,١٧٨	٠,٣٢١	٠,٠١٨	٠,٣٦٨
الجهة × المؤهل العلمي × نوع الخبرة	٣,٢٠٧	٤	٠,٨٠٢	٢,١٧٥	٠,٠٧٢	٠,٠٣٣	٠,٦٣٧

(*) دال عندما تكون قيمة P أقل من مستوى ٠,٠٥ (**) متغيري العمر ومدة الخدمة بياناتهما متصلة

يتضح من الجدول رقم(٢٠) ما يلي :

أن النموذج ككل غير دال احصائيا بقيمة(١٠٥ , ٠ =p) عند مستوى المعنوية (٠٥ , ٠).

وبالرغم من أن التفاعلات بين الجهة ونوع الخبرة (٠١٨ , ٠ =p) ، والجهة والمؤهل (٠٣٥ , ٠ =p) دالة احصائيا إلا انها ربما تعود للصدفة طالما ان النموذج ككل غير دال احصائيا .

كما يوضح الجدول ان المتغيرات(العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ونوع الخبرة) كلٍ على حدة غير دالة احصائيا ، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠٥ , ٠). أي ان المتغيرات منفردة أو متفاعلة ليس لها تأثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لواقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية . كما يتبين من الجدول حجم التاثير للنموذج ككل يقدر بـ(١٠٤ , ٠) وهوحجم تاثير ضعيف يعزو لتاثير متغيرات اخرى . وقوة الاختبار الاحصائي للنموذج ككل تقدر بـ(٩٢١ , ٠) وتعد نتيجة عالية . وتعد قوة الاختبار الاحصائي بعداً هاماً واساسياً من ابعاد مستوى الدقة . وتعني أنه يمكن الاعتماد على النتيجة .

المحور الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة. الجدول رقم(٢١)

السؤال : ما تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنةعلى إدراكهم لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟ .

الفرض : لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة .

الجدول رقم (٢١)

تحليل التغاير المتعدد لبيان تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ،المؤهل العلمي،العمر، مدة الخدمة،نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P(*) "sig"	حجم التأثير «مربع أيتا»	قوة الاختبار
النموذج ككل	٥,٧١٩	٢١	٠,٣٧٢	٠,٨٨٩	٠,٦٠٥	٠,٠٦٧	٠,٦٩١
العمر**	٠,٠١٨	١	٠,٠١٨	٠,٠٥٨	٠,٨١٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٧
مدة الخدمة**	٠,١٥٩	١	٠,١٥٩	٠,٥١٨	٠,٤٧٢	٠,٠٠٢	٠,١١١
الجهة	٠,٠٣٢	١	٠,٠٣٢	٠,١٠٤	٠,٧٤٨	٠,٠٠٠	٠,٠٦٢
المؤهل	١,٥٩٧	٤	٠,٣٩٩	١,٣٠٤	٠,٢٦٩	٠,٠٢٠	٠,٤٠٥
نوع الخبرة	٠,٢١٩	١	٠,٢١٩	٠,٧١٥	٠,٣٩٩	٠,٠٠٣	٠,١٣٤
الجهة × المؤهل	٠,٩٠٣	٤	٠,٢٢٦	٠,٧٣٧	٠,٥٦٧	٠,٠١١	٠,٢٣٦
الجهة × نوع الخبرة	٠,٥٣٢	١	٠,٥٣٢	١,٧٣٦	٠,١٨٩	٠,٠٠٧	٠,٢٥٩
المؤهل × نوع الخبرة	٠,٣٢٧	٤	٠,٠٨٢	٠,٢٦٧	٠,٨٩٩	٠,٠٠٤	٠,١٠٨
الجهة × المؤهل العلمي × نوع الخبرة	٠,٤٧٢	٤	٠,١١٨	٠,٣٨٥	٠,٨١٩	٠,٠٠٦	٠,١٣٨

(*) دال عندما تكون قيمة P أقل من مستوى ٠,٠٥ (**) متغيري العمر ومدة الخدمة بياناتهما متصلة

يتضح من الجدول رقم(٢١) ما يلي :

أن النموذج ككل غير دال احصائيا بقيمة(p= ٠ , ٦٠٥) عند مستوى المعنوية (٠ , ٠٥) .
كما يوضح الجدول ان المتغيرات(العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل ونوع الخبرة) كل على حدة أو متفاعلةغير دالة احصائيا ، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠ , ٠٥) . أي ان المتغيرات منفردة أو متفاعلة ليس لها تأثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة . كما يتبين من الجدول حجم التاثير للنموذج ككل يقدر بـ(٠ , ٠٦٧) وهوحجم تاثير ضعيف يعزو لتاثير متغيرات اخرى . وقوة الاختبار الاحصائي للنموذج ككل تقدر بـ(٠ , ٦٩١) ويعد متوسط . وتعد قوة الاختبار الاحصائي بعداً هاماً واساسياً من ابعاد مستوى الدقة . وتعني أنه يمكن الاعتماد على النتيجة .

المحور الرابع: استراتيجات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.

السؤال : ما تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنةعلى إدراكهم لاستراتيجات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة؟ .

الفرض : لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لاستراتيجات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

والجدول رقم(٢٢) يظهر نتائج اختبار الفرض باستخدام تحليل التغاير (ANCOVA)

الجدول رقم (٢٢)

تحليل التغاير المتعدد لبيان تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ،المؤهل العلمي،العمر، مدة الخدمة،نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة

المتغيـــــــرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P(*) "sig"	حجم التأثير «مربع أيتا»	قوة الاختبار
النموذج ككل	١٣,٣٣٦	٢١	٠,٦٣٦	١,٣٧٦	٠,١٣٠	٠,١٠٠	٠,٩٠٨
العمـــر**	٠,٠٤٩	١	٠,٠٤٩	٠,١٠٦	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	٠,٠٦٢
مدة الخدمة**	٠,١٥٩	١	٠,١٥٩	٠,٣٤٤	٠,٥٥٨	٠,٠٠١	٠,٠٩٠
الجهـــة	٠,٢٩٥	١	٠,٢٩٥	٠,٦٣٨	٠,٤٢٥	٠,٠٠٢	٠,١٢٥
المؤهـــل	١,٧٢٤	٤	٠,٤٣١	٠,٩٣١	٠,٤٤٦	٠,٠١٤	٠,٢٩٤
نوع الخبرة	٢,٣٠٨	١	٢,٣٠٨	٤,٩٨٨	٠,٠٢٦(*)	٠,٠١٩	٠,٦٠٥
الجهة × المؤهل	٤,٣٦٨	٤	١,٠٩٢	٢,٣٦٠	٠,٠٥٤	٠,٠٣٥	٠,٦٧٨
الجهة × نوع الخبرة	٠,٣٤٧	١	٠,٣٤٧	٠,٧٥٠	٠,٣٨٧	٠,٠٠٣	٠,١٣٩
المؤهل × نوع الخبرة	٣,١٢٦	٤	٠,٧٨٢	١,٦٨٩	٠,١٥٣	٠,٠٢٥	٠,٥١٥
الجهة × المؤهل العلمي × نوع الخبرة	١,٦٦١	٤	٠,٤١٥	٠,٨٩٧	٠,٤٦٦	٠,٠١٤	٠,٣٨٤

(*) دال عندما تكون قيمة P أقل من مستوى ٠,٠٥ (**) متغيري العمر ومدة الخدمة بياناتهما متصلة

يتضح من الجدول رقم(٢٢) ما يلي :

أن النموذج ككل غير دال إحصائيا بقيمة(p= ٠ , ١٣٠) عند مستوى المعنوية (٠ , ٠٥) .
كما يوضح الجدول ان المتغيرات(العمر ، مدة الخدمة ، الجهة ، المؤهل) كل على حدة أو متفاعلةغير دالة احصائيا ، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠ , ٠٥) . بينما متغير نوع الخبرة على حدة دال إحصائيا (٠ , ٠٢٦) وغالبا ما تعود للصدفة ، لأن النموذج ككل غير دال احصائيا . أي ان المتغيرات منفردة أو متفاعلة ليس لها تأثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة . كما يتبين من الجدول حجم التاثير للنموذج ككل يقدر بـ(٠ , ١) وهوحجم تاثير ضعيف يعزو لتاثير متغيرات اخرى . وقوة الاختبار الاحصائي للنموذج ككل تقدر بـ(٠ , ٩٠٨) وتعد نتيجة عالية . وتعد قوة الاختبار الاحصائي بعداً هاماً واساسياً من ابعاد مستوى الدقة . وتعني أنه يمكن الاعتماد على النتيجة .

المحور الخامس: الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة. . الجدول رقم(٢٣)

السؤال : ما تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنةعلى إدراكهم للصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة؟

الفرض : لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم للصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

الجدول رقم(٢٣)

تحليل التغاير المتعدد لبيان تاثير المتغيرات الديموغرافية (الجهة ،المؤهل العلمي،العمر، مدة الخدمة،نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم للصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إداة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة

المتغيـــــــرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P(*) "sig"	حجم التأثير «مربع أيتا»	قوة الاختبار
النموذج ككل	١٤,٣٤٩	٢١	٠,٦٨٣	١,٥٤٢	٠,٠٦٤	٠,١١١	٠,٩٤٣
العمـــر**	٠,٦٩٣	١	٠,٦٩٣	١,٥٦٤	٠,٢١٢	٠,٠٠٦	٠,٢٣٨
مدة الخدمة**	١,٢١٦	١	١,٢١٦	٣,٧٤٤	٠,٠٩٩	٠,٠١٠	٠,٣٧٩
الجهـــة	٠,٥٠٦	١	٠,٥٠٦	١,١٤١	٠,٢٨٦	٠,٠٠٤	٠,١٨٦
المؤهـــل	٦,٥٨٩	٤	١,٦٤٧	٣,٧١٨	٠,٠٠٦(*)	٠,٠٥٤	٠,٨٨٢
نوع الخبرة	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠,٠٠٩	٠,٩٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٥١
الجهة × المؤهل	١,٧٨٥	٤	٠,٤٤٦	١,٠٠٧	٠,٤٠٤	٠,٠١٥	٠,٠٣٧
الجهة × نوع الخبرة	٠,٩٩٦	١	٢,٠٨٠	٢,٢٤٨	٠,١٣٥	٠,٠٠٩	٠,٣٢١
المؤهل × نوع الخبرة	٣,١١٩	٤	٠,٧٨٠	١,٧٦٠	٠,١٣٧	٠,٠٢٦	٠,٥٣٤
الجهة × المؤهل العلمي × نوع الخبرة	٠,٧١٩	٤	٠,١٨٠	٠,٤٠٦	٠,٨٠٥	٠,٠٠٦	٠,١٤٤

(*) دال عندما تكون قيمة P أقل من مستوى ٠,٠٥ (**) متغيري العمر ومدة الخدمة بياناتهما متصلة

يتضح من الجدول رقم(٢٣) أن النموذج ككل غير دال إحصائيا بقيمة (p= ٠,٠٦٤) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥). كما يوضح الجدول ان المتغيرات(العمر، مدة الخدمة، الجهة) كل على حدة أو متفاعلةغير دالة احصائيا، حبث ان قيمة (p) اكبر من (٠,٠٥). بينما متغير المؤهل العلمي على حدة دال احصائيا (٠,٠٠٦) وغالبا ما تعود للصدفة، لأن النموذج ككل غير دال احصائيا . أي ان المتغيرات منفردة أو متفاعلة ليس لها تأثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض للصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة . كما يتبين من الجدول حجم التاثير للنموذج ككل يقدر بـ(٠,١١١) وهوحجم تاثير ضعيف يعزو لتاثير متغيرات اخرى . وقوة الاختبار الاحصائي للنموذج ككل تقدر بـ(٠,٩٤٣) وتعد نتيجة عالية . وتعد قوة الاختبار الاحصائي بعداً هاماً واساسياً من ابعاد مستوى الدقة . وتعني أنه يمكن الاعتماد على النتيجة .

السؤال الثاني:

ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟

وللاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (t-test) للمجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة للقيمة المقدرة للمتوسط في المجتمع وبمستوى معنوية (٠,٠٥). كما تم استخدام اختبار كا^{٢} (chi-square) لحسن المطابقة للتعرف على توزيع التكرارات على مستوى المجتمع وعما إذا كانت دالة احصائيا . وتم استخدام إختبار الانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور . وقد اعتمد هذا المحور على سرد بعض مفاهيم العولمة التي وردت في معظم الأدبيات المتعلقة بمفهوم العولمة، المؤيدون والمعارضون لها . وقد تم تصنيف مفاهيم العولمة إلى سبع مفاهيم ايجابية وسبع مفاهيم سلبية . والجدولين رقم (٢٤ و ٢٥) يوضحا نتائج هذا المحور كما يلي :

أولاً: مفهوم العولمة إيجاباً لدى أفراد العينة ويتكون من سبع عبارات موضحة بالجدول رقم(٢٤) :

الجدول رقم (٢٤) مفهوم العولمة إيجاباً لدى افراد العينة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
١	ظاهرة تتيح ازالة الحدود الاقتصادية بين الدول بحيث يصبح العالم وكأنه سوق واحدة.	ت	٨١	٩٤	٨١	١٨	٧	١١٦,٣٤	١,٠١	٣,٨	١٣,٢٣٥	٣,٦٨	٣,٩٢
		٪	٢٨,٨	٣٣,٥	٢٨,٨	٦,٤	٢,٥						
٣	فلسفة إنسانية جديدة تتطلب تقنيات متعددة على درجة عالية من الشمولية تلزم الدول والمؤسسات ـ على حد سواء ـ بتغيير إستراتيجياتها.	ت	٦١	١٠٠	٩٤	٣١	٥	١٢٨,٦٠	٠,٩٥	٣,٦٨	١١,٩٣٦	٣,٥٧	٣,٧٩
		٪	٢١,٧	٣٥,٦	٣٣,٥	٧,٥	١,٨						
٧	نظام عالمي جديد يقوم على الثورة المعلوماتية غير المحدودة دون اعتبار للحدود الجغرافية والسياسية.	ت	٨٧	٩٨	٥٢	٤٠	٤	١٥١,٤	١,٠٧٥	٣,٨	١٢,٤٣٣	٣,٦٧	٣,٩٢
		٪	٣١	٣٤,٩	١٨,٥	١٤,٢	١,٤						
٨	نموذج لتحفيز الدول على إعادة تنظيم مؤسساتها العامة.	ت	٧١	١١٣	٧٥	١٨	٤	١٤٢,٠	٠,٩٣	٣,٨	١٤,٦٣٣	٣,٧١	٣,٩٢
		٪	٢٥,٣	٤٠,٢	٣٦,٧	٦,٤	١,٤						
٩	نظام يتيح فرص واعدة للتنمية بما يقلص الفوارق بين دول الشمال والجنوب.	ت	٣٩	٨٢	١٠٢	٥٠	٨	٩٦,٤٥	١,٠١	٣,٣	٥,٥٢٤	٣,٢٢	٣,٤٥
		٪	١٣,٩	٣٩,٢	٣٦,٣	١٧,٨	٢,٨						
١٢	إنها تحريك للمجتمعات النامية للاستفادة من الفرص الجديدة في مختلف المجالات.	ت	٢٧	٨٧	١٠٨	٤٨	١١	١١٧,٣٤	٠,٩٨	٣,٣٥	٤,٣٢١	٣,١٤	٣,٣٧
		٪	٩,٦	٣١,٠	٣٨,٤	١٧,١	٣,٩						
١٣	نموذج يؤدي الى التقليص في وظائف الدولة للتأقلم مع التحولات العالمية الجديدة, بما يستلزم من تغييرات في الأنماط المختلفة لمؤسسات الدولة.	ت	٣٧	٨٣	١٠٥	٤٨	٨	١٠٤,٢٤	١,٠٠	٣,٣	٥,٥٤٦	٣,٢١	٣,٤٥
		٪	١٣,٢	٣٩,٥	٣٧,٤	١٧,١	٢,٨						
	المجموع								٠,٥٦٨	٣,٥٧	١٦,٨٨٩	٣,٥١	٣,٦٤

(*) دال احصائيا($p=$ ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من خلال الجدول رقم(٢٤) استجابات أفراد العينة بالنظر ايجابا للعولمة كما يلي :

أن إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لمفاهيم العولمة الإيجابية في مدى يتراوح في المتوسط ما بين(٣-٤) في العموم . وهويشير على إدراك مرتفع لإيجابيات العولمة . كما تشير قيم مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية (p= ٠,٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠,٠٥)، وتعني أن متوسط استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع . كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة .

ثانيا:مفهوم العولمة سلباً لدى أفراد العينة ويتكون من سبع عبارات موضحة بالجدول رقم (٢٥) .

الجدول رقم (٢٥) مفهوم العولمة سلباً لدى افراد العينة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
٢	تؤدي الى ارتفاع معدلات البطالة على المستوى الدولي، للاستخدام المكثف لتقنية المعلومات .	ت	٣٣	٦٣	١٠٧	٦٨	١٠	٩٦,٧٧٦	١,٠٣	٣,١٥	٢,٣٧٥	٣,٠٢	٣,٢٧
		٪	١١,٧	٢٢,٤	٣٨,١	٢٤,٢	٣,٦						
٤	فكر يعبر عن إرادة الهيمنة على العالم من قطب واحد يملك القدرة على السيطرة الاقتصادية .	ت	٦٦	٦٩	٥٥	٦٩	٢٢	٢٨,٣٧٧	١,٢٨	٣,٣١	٥,٠٨٥	٣,١٦	٣,٤٦
		٪	٢٣,٥	٢٤,٦	١٩,٦	٢٤,٦	٧,٨						
٥	آلية لتقليص دور الدولة, حيث تصبح الشركات المتعددة الجنسيات شريكاً للدولة في صنع قراراتها السياسية .	ت	٤٦	٦٢	٧٧	٦٩	٢٧	٢٨,٢٣٥	١,٢٢	٣,١١	١,٥١١	٣,٩٧	٣,٢٥
		٪	١٦,٤	٢٢,١	٢٧,٤	٢٤,٦	٩,٦						
٦	مدخل يتيح للقوى العظمى الهيمنة على الدول النامية .	ت	٧٢	٥٨	٥٧	٥٦	٣٨	١٠,٤٠	١,٣٨	٣,٢٥	٣,٠١٧	٣,٠٩	٣,٤١
		٪	٢٥,٦	٢٠,٦	٢٠,٣	١٩,٩	١٣,٥						
١٠	هي اقصاء لخصوصية هوية المجتمعات .	ت	٤٣	٦٧	٨٢	٧٤	١٥	٥٢,٨٦١	١,١٤	٣,١٧	٢,٥٦٢	٣,٠٤	٣,٣١
		٪	١٥,٣	٢٣,٨	٢٩,٢	٢٦,٣	٥,٣						
١١	ظاهرة تتبناها الدول المتقدمة للسيطرة على الدول النامية بالرغم مما تحمله من مضار متعددة مبطنة وغير معلنة .	ت	٥٩	٧٠	٧٦	٥٤	٢٢	٣١,٤٩٢	١,٢٢	٣,٣٢	٤,٣٨٨	٣,١٨	٣,٤٦
		٪	٢١	٢٤,٩	٢٧	١٩,٢	٧,٨						
١٤	ستار تكمن وراءه الرأسمالية.	ت	٤٣	٥٥	٨١	٨٣	١٩	٥١,٤٧٣	١,١٧	٣,٠٧	١,٠١٨	٣,٩٣	٣,٢١
		٪	١٥,٣	١٩,٦	٢٨,٨	٢٩,٥	٦,٨						
	المجمـــــــــــوع								٠,٨٧٤	٣,١٩	٣,٧٩٤	٣,٠٩	٣,٣٠

(*) دال احصائيا(p= ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من خلال الجدول رقم(٢٥) استجابات أفراد العينة بالنظر سلبا للعولمة كما يلي :

أن إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لمفاهيم العولمة السلبية في مدى يتراوح في المتوسط ما بين(٣-٤) في العموم. وهويشير على إدراك مرتفع لسلبيات العولمة. كما تشير قيم مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية (p= ٠,٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠,٠٥)، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع. كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة.

وبمقارنة نتائج مفهوم العولمة إيجابا مع نتائج مفهومها سلبا لدى العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الريض، يتضح تفهم مرتفع لظاهرة العولمة وما تحدثه من مزايا وتحديات على المنظمات المدنية والأمنية.

السؤال الثالث:

ما واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

وللاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (t-test) للمجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة للقيمة المقدرة للمتوسط في المجتمع وبمستوى معنوية (٠,٠٥). كما تم استخدام اختبار كا٢ (chi-square) لحسن المطابقة للتعرف على توزيع التكرارات على مستوى المجتمع وعما إذا كانت دالة احصائيا. وتم استخدام إختبار الانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور. ويتكون المحور من عشرين عبارة. حيث صنف الباحث هذا المحور إلى أنشطة تقليدية وأخرى استراتيجية. الوظائف والأنشطة التقليدية: وتعبر عنها عناصر المحور من(١-١٠)، والوظائف والأنشطة الإستراتيجية وتعبر عنها العناصر من(١١-٢٠)، موضحة في الجدولين (٢٦ و ٢٧).

الجدول رقم (٢٦) واقع اوظائف والأنشطةالتقليدية لإداراة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض من وجهة نظر افراد العينة.(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
١	الاهتمام بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية .	ت	٨٠	٩٣	٦٦	٣٧	٥	٨٩,٠٩	١,٠٦٧	٣,٣٧	١١,٥١٤	٣,٦١	٣,٨٦
		٪	٢٨,٥	٣٣,١	٢٣,٥	١٣,٢	١,٨						
٢	إجراء التسويات الخاصة بالمستحقات .	ت	٦٨	١١١	٦٤	٣٢	٦	١١٢,٢٦	١,٠٢٢	٣,٧٣	١١,٨٥١	٣,٦٠	٣,٨٤
		٪	٢٤,٢	٣٩,٥	٢٢,٨	١١,٤	٢,١						
٣	حفظ ملفات الموظفين بالطرق التقليدية .	ت	٦٢	٨٣	٧٢	٥١	١٣	٥١,٥١	١,١٥٦	٣,٤٦	٦,٧١١	٣,٣٣	٣,٦٠
		٪	٢٢,١	٢٩,٥	٢٥,٦	١٨,١	٤,٦						
٤	استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم .	ت	٦٧	٨٨	٧٨	٣٧	١١	٧١,٤٤	١,١٠٦	٣,٥٨	٨,٧٩٣	٣,٤٥	٣,٧١
		٪	٣٣,٨	٣١,٣	٢٧,٨	١٣,٢	٣,٩						
٥	اعتماد الترقيات وفقا للأقدمية .	ت	٥٤	٨١	٨٧	٤٠	١٩	٥٧,٢٠	١,١٤٨	٣,٤٠	٥,٧٦٧	٣,٢٦	٣,٥٣
		٪	١٩,٢	٢٨,٨	٣١,٠	١٤,٢	٦,٨						
٦	إجراءات التأديب للموظفين .	ت	٥٩	١٠٠	٨٦	٢٩	٧	١٠٦,٣١	١,٠٠٧	٣,٦٢	١٠,٣٦٦	٣,٥٠	٣,٧٤
		٪	٢١	٣٥,٦	٣٠,٦	١٠,٣	٢,٥						
٧	إجراءات الاجازات .	ت	٩١	١٢٤	٤٣	١٩	٤	١٧٩,٥٥	٠,٩٣٧	٣,٩٩	١٧,٧٥٧	٣,٨٨	٣,١٠
		٪	٣٢,٤	٤٤,١	١٥,٣	٦,٨	١,٤						

تابع .... الجدول رقم (٢٦)

واقع اوظائف والأنشطةالتقليدية لإداراة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض من وجهة نظر افراد العينة.(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
٨	إجراءات التوظيف .	ت	٨٨	١٠٩	٥٦	١٩	٩	١٣١,٨٦	١,٠٣٠	٣,٨٨	١٤,٣٦٢	٣,٧٦	٤,٠٠
		٪	٣٠,٣	٣٨,٨	١٩,٩	٦,٨	٣,٢						
٩	اجراءت انتهاء الخدمة .	ت	٨٧	١١٩	٦١	١٥	٨	١٤٠,٣٤	٠,٩٩٥	٣,٩٠	١٥,١٦٨	٣,٧٨	٤,٠٢
		٪	٣١	٣٩,١	٢١,٧	٥,٣	٢,٨						
١٠	استخدام برامج تدريبية جاهزة دون اعتبار للاحتياجات التدريبية للافراد والمنظمات	ت	٣٠	٦٨	٨٨	٧٤	٢١	٦٠,٣٧	١,١١١	٣,٠٤	٠,٦٤٤	٢,٩١	٣,١٧
		٪	١٠,٧	٢٤,٢	٣١,٣	٢٦,٣	٧,٥						
	المجمـــــــــــــوع								٠,٦٣٣	٣,٦٣	١٦,٧٦٢	٣,٥٥	٣,٧٠

(*) دال احصائيا(p= ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٢٦) ما يلي :

أن واقع الوظائف والأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض يقع في مدى يتراوح في المتوسط ما بين(٣-٤) في العموم . وهويشير على الإنشغال بممارسة الوظائف والأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية على مستوى القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية . كما تشير قيم مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية(p= ٠,٠٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث (٠,٠٥)، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع . كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة . .

الجدول رقم (٢٧) الوظائف والأنشطة ألإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات ألمدنية وألأمنية من وجهة نظر افراد العينة، (ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١١	بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح رصد المتغيرات البيئية المؤثرة لتحقيق الاستجابة الفعالة لها.	ت	٤٩	٨١	٨٦	٤٤	٢١	٥٢,٣٦	١,١٥٦	٣,٣٣	٤,٧٧٩	٣,٢٠	٣,٤٧
		٪	١٧,٤	٢٨,٨	٣٠,٦	١٥,٧	٧,٥						
١٢	تحويل الاعمال الروتينية الى عمليات آلية بواسطة الحاسوب	ت	٧١	٧٨	١٠٠	٢٢	١٠	١٠٥,٢٨	١,٠٥٤	٣,٦٣	١٠,٠٧٢	٣,٥١	٣,٧٦
		٪	٢٥,٣	٢٧,٨	٢٥,٦	٧,٨	٣,٦						
١٣	اتباع سياسات تحقق للعاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط لاداء العمل.	ت	٦٣	٧١	٧٩	٥٤	١٤	٤٥,٧٤	١,١٧٤	٣,٤١	٥,٨٤٣	٣,٢٧	٣,٥٥
		٪	٢٢,٤	٢٥,٣	٢٨,١	١٩,٢	٥,٠						
١٤	توسيع فرص التعلم لجميع للعاملين.	ت	٦٤	٧٠	٨٨	٤٥	١٤	٥٦,٣٥	١,١٥٢	٣,٤٤	٦,٤٧٥	٣,٣١	٣,٥٨
		٪	٢٢,٨	٢٤,٩	٣١,٣	١٦,٠	٥,٠						
١٥	تمكين العاملين في تسيير اعمالهم ذاتيا.	ت	٥٠	٧٠	٩٧	٥٤	١٠	٧١,٧٦	١,٠٨٨	٣,٣٤	٥,٢٦٦	٣,٢١	٣,٤٧
		٪	١٧,٨	٢٤,٩	٣٤,٥	١٩,٢	٣,٦						
١٦	تهيئة الموظفين الجدد من خلال برامج توجيهية للتعرف على بيئة العمل.	ت	٧٢	٨٩	٦٨	٣٦	١٦	٦٢,٠٩	١,١٦٥	٣,٥٩	٨,٤٤٨	٣,٤٥	٣,٧٢
		٪	٢٥,٦	٣١,٧	٢٤,٢	١٢,٨	٥,٧						
١٧	التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية.	ت	٥٧	٨٤	٧٦	٤٢	٢٢	٤٥,١٤	١,١٩١	٣,٤٠	٥,٦٠٩	٣,٢٦	٣,٥٤
		٪	٢٠,٣	٢٩,٩	٢٧,٠	١٤,٩	٧,٨						

تابع .... الجدول رقم (٢٧)

الوظائف والأنشطة ألإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات ألمدنية وألأمنية من وجهة نظر افراد العينة، (ن = ٢٨١)

الرقم	العبارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
١٨	تدريب الموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على اقرانهم في المنظمات الاخرى.	ت	٦٠	٨٥	٧٧	٤٢	١٧	٥٣,٦٤	١,١٥٨	٣,٤٦	٦,٦٤٣	٣,٣٢	٣,٦٠
		٪	٢١,٤	٣٠,٣	٢٧,٤	١٤,٩	٦,٠						
١٩	العناية بالسلامة المهنية للعاملين.	ت	٦٧	٦٨	٧٩	٥١	١٦	٤٣,٠٤	١,١٩٦	٣,٤٢	٥,٩٣٥	٣,٢٨	٣,٥٦
		٪	٢٣,٨	٢٤,٢	٢٨,١	١٨,١	٥,٧						
٢٠	إجراء بحوث ودراسات مستقبلية.	ت	٦٥	٧٢	٦٦	٥١	٢٧	٣٣,١٨	١,٢٧٨	٣,٣٥	٤,٥٢٧	٣,٢٠	٣,٥٠
		٪	٢٣,١	٢٥,٦	٣٣,٥	١٨,١	٩,٦						
	المجمـــــــــوع								٠,٩٧٤	٣,٤٤	٧,٥٢٥	٣,٣٢	٣,٥٥

(*) دال احصائيا($p= ٠,٠٠٠$)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٢٧) ما يلي :

إن واقع الوظائف والأنشطة الاستراتيجة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض يقع في مدى يتراوح في المتوسط ما بين(٣-٤) في العموم . وهويشير على العناية بممارسة الوظائف والأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية . كما تشير قيم مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية(p=٠,٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠,٠٥)، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع . كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات افراد العينة .

وبمقارنة نتائج واقع الوظائف والانشطة التقليدية مع نتائج واقع الوظائف والانشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الريض ، يتضح انها جميعا تحظى بنفس المستوى من الاهتمام والممارسة حيث المتوسط لكليهما يتراوح ما بين(٣-٤) في العموم .

السؤال الرابع :

ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ؟ .

وللاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار(t-test) للمجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة للقيمة المقدرة للمتوسط في المجتمع وبمستوى معنوية(٠,٠٥) كما تم استخدام اختبار كا^{٢} (chi-square) لحسن المطابقة للتعرف على توزيع التكرارات على مستوى المجتمع وعما إذا كانت دالة احصائيا . وتم استخدام إختبار الانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور . كما هو موضح بالجدول رقم(٢٨) .

الجدول رقم (٢٨) تحديات ادارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة (ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
١	تزايد الضغوط الدولية لتطبيق المفاهيم الجديدة في أنظمة الخدمة الحكومية وفقا للمعايير الدولية.	ت	٥٠	١١٤	٨٩	٢٧	١	١٤٨,٦٦	٠,٨٩٣	٣,٦٦	١٢,٣٦١	٣,٥٥	٣,٧٦
		٪	١٧,٨	٤٠,٦	٣١,٧	٩,٦	٠,٤						
٢	تنامي الحاجة الى التطوير المستمر للأنظمة والتشريعات المنظمة لأنماط العمل الجديدة المتسارعة التغيير.	ت	٧٨	١٣٨	٥٨	٧	٠,٠٠	١٢٥,٣٨	٠,٧٦٥	٤,٠٢	٢٢,٣٨٠	٣,٩٣	٤,١١
		٪	٢٧,٨	٤٩,١	٢٠,٦	٢,٥	٠,٠٠						
٣	تكثيف الضغوط لزيادة فرص العمل المتاحة للمرآة.	ت	٦٩	٨٩	٩٢	٢٧	٤	١٠٨,٥٢	٠,٩٩٤	٣,٦٨	١١,٥٢٠	٣,٥٧	٣,٨٠
		٪	٢٤,٦	٣١,٧	٣٢,٧	٩,٦	١,٤						
٤	الالتزام بالاتفاقيات الدولية التي تحث على توسيع فرص العمل المتاحة لذوي الإحتياجات الخاصة.	ت	٦٧	١١٤	٧٥	٢١	٤	١٣٨,٣٤	٠,٩٤٢	٣,٧٨	١٣,٨٣٧	٣,٦٧	٣,٨٩
		٪	٢٣,٨	٤٠,٦	٢٦,٧	٧,٥	١,٤						
٥	تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة التي قد تؤثر على امتيازاتهم.	ت	٣٨	٩٩	١٠١	٣٦	٧	١٢٤,٥٣	٠,٩٦٣	٣,٤٤	٧,٧٤٧	٣,٣٣	٣,٥٦
		٪	١٣,٥	٣٥,٢	٣٥,٩	١٢,٨	٢,٥						
٦	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين من جراء تسارع وتيرة التغيرات.	ت	٢٦	٧٣	١٠٢	٦٦	١٤	٩١,٩٧	١,٠٢٧	٣,١١	١,٨٠٠	٢,٩٩	٣,٢٣
		٪	٩,٢	٢٦,٠	٣٦,٣	٢٣,٥	٥,٠						
٧	ظهور مهن ووظائف جديدة في سوق العمل ليس لها مسميات او وصف وظيفي في الأنظمة الحالية.	ت	٣٧	١٠٧	٨١	٤٥	١١	١٠٢,٠١	١,٠٣١	٣,٤١	٦,٥٩٥	٣,٢٨	٣,٥٣
		٪	١٣,٢	٣٨,١	٢٨,٨	١٦,٠	٣,٩						

تابع .... الجدول رقم (٢٨) تحديات ادارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة (ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
٨	نخفاض الحاجة للتوظيف لدوام كامل, للتوسع في استخدام العمالة المؤقتة .	ت	٢٦	٦٠	٩٣	٨٣	١٩	٧٧,٩٩	١,٠٧٤	٢,٩٧	-٠,٥٠٠	٢,٨٤	٣,٠٩
		٪	٩,٣	٢١,٤	٣٣,١	٢٩,٥	٦,٨						
٩	تدني المستوى المهاري لخريجي المؤسسات التعليمية .	ت	٥٣	٧٨	٩٣	٤٨	٩	٧٣,٥٧	١,٠٧٦	٤,٤٢	٦,٥٣٩	٣,٢٩	٣,٥٥
		٪	١٨,٩	٣٧,٨	٣٣,١	١٧,١	٣,٢						
١٠	صعوبة مواكبة تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية .	ت	٤٧	٩٨	٨٨	٤١	٧	٩٧,٧٧	١,٠١٥	٣,٤٩	٨,٠٥٦	٣,٣٧	٣,٦١
		٪	١٦,٧	٣٤,٩	٣١,٣	١٤,٦	٣,٥						
١١	زيادة حدة المنافسة مع القطاع الخاص في استقطاب الكفاءات المؤهلة .	ت	٧٣	٩٨	٧٦	٣٠	٤	١٠٣,٧٩	١,٠٠٩	٣,٧٣	١٢,١٨١	٣,٦١	٣,٨٥
		٪	٢٦,٠	٣٤,٩	٢٧,٠	١٠,٧	١,٤						
١٢	صعوبة التعامل مع العمالة الوطنية الفائضة الناتجة من إعادة الهيكلة .	ت	٤٦	٩٥	٩٥	٤١	٤	١٠٨,٠٢	٠,٩٧٩	٣,٤٩	٨,٤١١	٣,٣٨	٣,٦١
		٪	١٦,٤	٣٣,٨	٣٣,٨	١٤,٦	١,٤						
١٣	صعوبة المحافظة على المعلومات الشخصية للعاملين من تأثير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	ت	٣٧	٨٢	٨٩	٦٥	٨	٨٠,٢٦	١,٠٤٧	٣,٢٧	٤,٢٧٣	٣,١٤	٣,٣٩
		٪	١٣,٢	٣٩,٢	٣١,٧	٢٣,١	٢,٨						
١٤	إرتفاع تكاليف العمالة المؤهلة للتعامل مع تقنية المعلومات .	ت	٥٣	١٠٤	٨٢	٣٧	٥	١٠٥,٨٩	٠,٩٩٧	٣,٥٨	٩,٧٥١	٣,٤٦	٣,٧٠
		٪	١٨,٩	٣٧,٠	٢٩,٢	١٣,٢	١,٨						

تابع .... الجدول رقم (٢٨) تحديات ادارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض في ظل العولمة (ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١٥	إتساع الفجوة بين مهارات العاملين الحالية والإحتياجات الفعلية للوظائف المعتمدة على تقنية المعلومات .	ت	٥٨	١٠٤	٨٦	٢٩	٤	١١٨,١٦	٠,٩٦٧	٣,٦٥	١١,٢٨٩	٢,٥٤	٣,٧٦
		٪	٢٠,٦	٣٧,٠	٣٠,٦	١٠,٣	١,٤						
١٦	ندرة الطاقات البشرية الوطنية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات .	ت	٥١	٨٤	٨٨	٤٧	١١	٧٠,٠٨٥	١,٠٨٦	٣,٤٢	٦,٤٢٦	٣,٢٩	٣,٥٤
		٪	١٨,١	٢٩,٩	٣١,٣	١٦,٧	٣,٩						
١٧	تقديم الخدمات للمواطنين من خلال شبكة الانترنت .	ت	٧٨	٩٦	٨٠	٢٢	٥	١١٤,١٨	٠,٩٩٦	٣,٧٨	١٣,١٧٧	٣,٦٧	٣,٩٠
		٪	٢٧,٨	٣٤,٢	٢٨,٥	٧,٨	١,٨						
١٨	الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات في أداء الأعمال .	ت	٦٤	١٠٩	٨٤	١٩	٥	١٣٥,٧١	٠,٩٤٥	٣,٧٤	١٣,١٣١	٣,٣٦	٣,٥٨
		٪	٢٢,٨	٣٨,٨	٢٩,٩	٦,٨	١,٨						
١٩	محدودية الامكانات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات العالية المستوى .	ت	٦١	٧٨	٩١	٤٤	٧	٧٦,١٤	١,٠٧٣	٣,٥١	٧,٨٩٦	٣,٣٨	٣,٦٣
		٪	٢١,٧	٢٧,٨	٣٢,٤	١٥,٧	٢,٥						
٢٠	تعاظم دور المعرفة كميزة تنافسية بين المنظمات المحلية والعالمية .	ت	٥٠	١١٥	٩٦	١٦	٤	١٦٧,٦٣	٠,٨٨١	٣,٦٨	١٢,٩٣٨	٣,٥٨	٣,٧٨
		٪	١٧,٨	٤٠,٩	٣٤,٢	٥,٧	١,٤						
	المجمــــــوع								٠,٥٥١	٣,٥٤	١٦,٤٦٦	٣,٤٧	٣,٦٠

(*) دال احصائيا(p= ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

ويوضح الجدول رقم(٢٨) ما يلي :

إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، بمتوسط حسابي ما بين(٣-٤) في العموم. كما يشير اختبار مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية (p=٠ , ٠٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠ , ٠٥)، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع . كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات افراد العينة .

السؤال الخامس :

ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ؟ .

وللاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (t-test) للمجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة للقيمة المقدرة للمتوسط في المجتمع وبمستوى معنوية (٠ , ٠٥). كما تم استخدام اختبار كا[٢] (chi-square) لحسن المطابقة للتعرف على توزيع التكرارات على مستوى المجتمع وعما إذا كانت دالة احصائيا. وتم استخدام إختبار الانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور. كما هو موضح بالجدول رقم(٢٩)

الجدول رقم (٢٩) إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١	تطوير السياسات والأنظمة التي تتلاءم وأنماط العمل الجديدة	ت	١١١	١٢٤	٣٩	٥	٢	٢٣٩,٤١	٠,٧٩٥	٤,٢٠	٢٥,٣٠	٤,١١	٤,٢٩
		٪	٣٩,٥	٤٤,١	١٣,٩	١,٨	٠,٧						
٢	تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية عالية المستوى بما يتلاءم والمنظور العالمي.	ت	٩٣	١١١	٦٤	١٠	٣	١٦٦,٩٥	٠,٨٩٤	٤,٠٠	١٨,٧٤	٣,٤٩	٤,١١
		٪	٣٣,١	٣٩,٥	٢٢,٨	٣,٦	١,١						
٣	تكريس ثقافة التنوع للموارد البشرية لإثراء الطاقات الابداعية للعاملين.	ت	٧٩	١١٩	٦٣	١٦	٤	١٥٧,٤٩	٠,٩٢٤	٣,٩٠	١٦,٣٣	٣,٧٩	٤,٠١
		٪	٢٨,١	٤٢,٣	٢٢,٤	٥,٧	١,٤						
٤	تأسيس ثقافة تنظيمية في إطار الشريعة الإسلامية.	ت	١٢٥	٨١	٦١	١١	٣	١٨٢,٢٩	٠,٩٥١	٤,١٢	١٩,٧٠	٤,٠١	٤,٢٣
		٪	٤٤,٥	٢٨,٨	٢١,٧	٣,٩	١,١						
٥	تمكين العاملين بتقوية نفوذهم في اداء اعمالهم	ت	٦٤	٩٥	٨٨	٣١	٣	١٠٧,٥٢	٠,٩٨٤	٣,٦٦	١١,٢٨	٣,٥٥	٣,٧٨
		٪	٢٢,٨	٣٣,٨	٣١,٣	١١,٠	١,١						
٦	استشراف المستقبل لمواجهة تحدياته.	ت	٨٩	١١٤	٦٠	١٥	٣	١٥٩,٤٠	٠,٩١٧	٣,٩٦	١٧,٦٢	٢,٨٦	٤,٠٧
		٪	٣١,٧	٤٠,٦	٢١,٤	٥,٣	١,١						
٧	مرونة توصيف الوظائف لتكون أكثر تحرراً.	ت	٨٤	٩٧	٧٥	٢٢	٣	١٢٠,٨٣	٠,٩٧٧	٣,٩٤	١٤,٤٨	٣,٧٣	٣,٩٦
		٪	٢٩,٩	٣٤,٥	٢٦,٧	٧,٨	١,١						

تابع .... الجدول رقم (٢٩) إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبارة		استجابات أفراد العينة: موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪): الأدنى	الأعلى
٨	التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى المرنة .	ت	١١٢	٩٤	٥٤	١٨	٣	١٥٧,٢٣	٠,٩٧٢	٤,٠٥	١٨,٠٤٩	٣,٩٣	٤,١٦
		٪	٣٩,٩	٢٣,٥	١٩,٢	٦,٤	١,١						
٩	الأخذ بأنماط العمل الجديدة . (مثل أسلوب العمل عن بعد, والمؤقت) .	ت	٦٨	٨٦	٨٨	٣٠	٩	٨٨,١٩	١,٠٦٣	٣,٦٢	٩,٧٦٧	٣,٤٩	٣,٧٤
		٪	٢٤,٢	٣٠,٦	٣١,٣	١٠,٧	٣,٢						
١٠	التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية .	ت	١٢٦	١٠٠	٤٢	١١	٢	٢١٣,٠٣	٠,٨٨٤	٤,٢٠	٢٢,٧٤٠	٤,١٠	٤,٣٠
		٪	٤٤,٨	٣٥,٦	١٤,٩	٣,٩	٠,٧						
١١	تبني برامج متطورة للتدريب مستمدة من تجارب الآخرين(المقارنة المرجعية .	ت	١٠٣	١١١	٥٠	١١	٦	١٧٤,٢٩	٠,٩٤٦	٤,٠٥	١٨,٥٤٦	٣,٩٤	٤,١٦
		٪	٣٦,٧	٣٩,٥	١٧,٨	٣,٩	٢,١						
١٢	تدريب العمالة الفائضة على وظائف أخرى .	ت	٦٩	١٠٧	٧٦	١٩	١٠	١١٨,٤١	٠,٠١٩	٣,٧٣	١٢,٠٥٥	٣,٦١	٣,٥٨
		٪	٢٤,٦	٣٨,١	٢٧,٠	٦,٨	٣,٦						
١٣	التطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة .	ت	١٢٣	١٠٠	٤٥	١١	٢	٢٠٤,٣٩	٠,٨٨٩	٤,١٨	٢٢,٢٢١	٤,٠٧	٤,٢٨
		٪	٤٣,٨	٣٥,٦	١٦,٠	٣,٩	٠,٧						
١٤	استخدام النظم الآلية في ممارسة أعمال ادارة الموارد البشرية .	ت	١١٩	١٠١	٤٩	١٠	٢	١٩٧,٠٦	٠,٨٨٥	٤,١٦	٢١,٩١٧	٤,٠٥	٤,٢٦
		٪	٤٢,٣	٣٥,٩	١٧,٤	٣,٦	٠,٧						

تابع .... الجدول رقم (٢٩) إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١٥	التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال الموارد البشرية, للاستفادة من خبراتهم.	ت	١٢٧	٨٩	٤٠	١٩	٦	١٨٢,٤٧	١,٠٢٤	٤,١١	١٨,١٧٧	٣,٩٩	٤,٢٣
		٪	٤٥,٣	٣١,٧	١٤,٢	٦,٨	٢,١						
١٦	تشجيع البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات الإدارية لادارات الموارد البشرية.	ت	١٢٣	٩٦	٤٥	١٣	٤	١٩١,٥١	٠,٩٤٥	٤,١٤	٢٠,٢٥٣	٤,٠٣	٤,٢٥
		٪	٤٢,٨	٣٤,٢	١٦,٠	٤,٦	١,٤						
١٧	اعتماد معايير علمية لقياس الأداء.	ت	١٢٠	١٠٢	٣٨	١٥	٦	١٩٠,٦٩	٠,٩٧٨	٤,١٢	١٩,٢١٢	٤,٠١	٤,٢٤
		٪	٤٢,٧	٣٦,٣	١٣,٥	٥,٣	٢,١						
١٨	ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادات العليا بما يمكنها من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات.	ت	١٠٣	١٠٤	٥٤	١٦	٤	١٥٦,٩٥	٠,٩٥٨	٤,٠٢	١٧,٨١	٣,٩١	٤,١٣
		٪	٣٦,٧	٣٧,٠	١٩,٢	٥,٧	١,٤						
١٩	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين, على ضؤ المستجدات التقنية والفكرية الحديثة.	ت	١٠٢	١٢١	٤٣	١٣	٢	٢٠٠,٦٢	٠,٨٧١	٤,١	٢١,٠٩٦	٣,٩٩	٤,٢٠
		٪	٣٦,٣	٤٣,١	١٥,٣	٤,٦	٠,٧						
٢٠	التقييم ألاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية.	ت	٨٦	١١٣	٥٤	٢٠	٨	١٣٧,٩٥	١,٠١٥	٣,٨٩	١٤,٦٣٧	٣,٧٧	٤,٠١
		٪	٣٠,٦	٤٠,٢	١٩,٣	٧,٢	٢,٨						
	المجمـــــوع								٠,٦٩٠	٤,٠٠٢	٢٤,٣٥٢	٣,٩٢	٤,٠٨

(*) دال احصائيا($p=$ ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم(٢٩) ما يلي :

تاييد العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لإيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، بمتوسط حسابي ما بين(٣-٤) في العموم . كما يشير اختبار مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية (p= ٠ , ٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠٥ , ٠) ، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع . كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات افراد العينة .

السؤال السادس :

ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية في مدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ؟

وللاجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (t-test) للمجموعة الواحدة للحصول على حدي الثقة للقيمة المقدرة للمتوسط في المجتمع وبمستوى معنوية(٠٥ , ٠)كما تم استخدام اختبار كا^{٢} (chi-square) لحسن المطابقة للتعرف على توزيع التكرارات على مستوى المجتمع وعما إذا كانت دالة احصائيا . وتم استخدام إختبار الانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الاجابات حول مركز المحور . كما هو موضح بالجدول رقم(٣٠) .

الجدول رقم (٣٠) الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة من وجهة نظر افراد العينة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١	محدودية تاهيل القيادات الادارية القادرة على تبني التغيير والتحديث .	ت	١١٦	١٠١	٤٩	١٣	٢	١٨٥,٧٤	٠,٩٠٨	٤,١٢	٢٠,٧٧	٤,٠٢	٤,٣٣
		٪	٤١,٣	٣٥,٩	١٧,٤	٤,٦	٠,٧						
٢	تقادم نظم ادارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لانماط العمل المستحدثة .	ت	١٠٥	١١١	٥٥	٨	٢	١٨٩,٤٤	٠,٨٦٠	٤,١٠	٢١,٤٣	٤,٠٠	٤,٢٠
		٪	٣٧,٤	٣٩,٥	١٩,٦	٣,٨	٠,٧						
٣	تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية .	ت	٩٩	١٠٩	٥١	٢٠	٢	١٥٨,٣٧	٠,٩٤١	٤,٠١	١٧,٩٤	٣,٩٠	٤,١٢
		٪	٣٥,٢	٣٨,٨	١٨,١	٧,١	٠,٧						
٤	تدني القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية لغياب النظام الشامل للمعلومات .	ت	٩٨	١١٦	٥٤	١١	٢	١٨٣,٤٣	٠,٨٧٢	٤,٠٦	٢٠,٢١	٣,٩٥	٤,١٦
		٪	٣٤,٩	٤١,٣	١٩,٢	٣,٩	٠,٧						
٥	قصور الوعي الإداري لدى معظم القيادات الإدارية بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية .	ت	١٠٨	٨٨	٥٥	٢٤	٦	١٢٩,٠٥	١,٠٥٦	٣,٩٥	١٥,١٤	٣,٨٣	٤,٠٨
		٪	٣٨,٤	٣١,٣	١٩,٦	٨,٥	٢,١						
٦	النظرة التقليدية لتوصيف الوظائف .	ت	٨٩	١٠٨	٦٧	١٥	٢	١٥١,٤٠	٠,٩١٣	٣,٩٥	١٧,٤٥	٣,٨٤	٤,٠٦
		٪	٣١,٧	٣٨,٤	٢٣,٨	٥,٣	٠,٧						
٧	تقادم نظم قياس كفاءة الأداء .	ت	١٠٩	١٠٥	٥١	١٢	٤	١٧٥,٧٠	٠,٩٣٠	٤,٠٨	١٩,٤٣	٣,٩٧	٤,١٩
		٪	٣٨,٨	٣٧,٤	١٨,١	٤,٣	١,٤						

تابع ... الجدول رقم (٣٠) الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة من وجهة نظر افراد العينة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
٨	تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .	ت	\٦٨	١٢٢	٦٣	٢٧	١	١٤٩,٧	٠,٩٣٣	٣,٨١	١٤,٨١	٣,٧١	٣,٩٢
		٪	٢٤,٢	٤٣,٤	٢٢,٤	٩,٦	٠,٤						
٩	مقاومة التغيير من قبل معظم المديرين خوفا على امتيازاتهم الوظيفية .	ت	١٠٢	١٠٧	٥٦	١٦	٠٠٠	٧٨,٣٥	٠,٨٨٩	٤,٠٥	١٩,٨٠	٣,٩٥	٤,١٥
		٪	٣٦,٣	٣٨,١	١٩,٩	٥,٧	٠,٠٠						
١٠	تدني مستوى الثقافة التنظيميةالحافزة على تفعيل القدرات الابداعية للعاملين .	ت	٩٨	١١٦	٤٩	١٧	١	١٧٧,٢	٠,٨٩٣	٤,٠٤	١٩,٥٦	٣,٩٤	٤,١٥
		٪	٣٤,٩	٤١,٣	١٧,٤	٦	٠,٤						
١١	انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والاجرائية وعدم إثرائها بالجوانب العلمية .	ت	١٠٦	١٠٢	٥٥	١٨	٠٠٠	٧٤,٧٢	٠,٩١١	٤,٠٥	١٩,٣٩	٣,٩٥	٤,١٦
		٪	٣٧,٧	٣٦,٣	١٩,٦	٦,٤	٠,٠٠						
١٢	غياب الاستراتيجيات الواضحة والمعلنة والتي تكون اساس الممارسة في جميع فعاليات ادارة الموارد البشرية .	ت	١٠٥	١١٧	٤٢	١١	٦	١٩٢,٩٣	٠,٩٣٢	٤,٠٨	١٩,٤٦	٣,٩٧	٤,١٩
		٪	٣٧,٤	٤١,٦	١٤,٩	٣,٩	٢,١						
١٣	تقادم التقنيات الفنية والبرمجيات اللازمة لاستخدامات إدارة الموارد البشرية .	ت	٨٥	١٠٩	٧١	١٦	٠٠٠	٦٦,٣٧	٠,٨٨٤	٣,٩٤	١٧,٧٥	٣,٨٣	٤,٠٤
		٪	٣٠,٢	٣٨,٨	٢٥,٢	٥,٧	٠,٠٠						
١٤	ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية السلبية التي لاتشجع على التحديث والتطوير .	ت	١٠٣	٨٩	٥٦	٢٧	٦	١١٨,١٢	١,٠٦٧	٣,٩١	١٤,٣١	٣,٧٩	٤,٠٤
		٪	٣٦,٧	٢١,٧	١٩,٩	٩,٦	٢,١						

تابع .... الجدول رقم (٣٠) الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة من وجهة نظر افراد العينة(ن = ٢٨١)

الرقم	العبـــــارة		استجابات أفراد العينة					كا٢ لحسن المطابقة*	الانحراف المعياري	المتوســـط	قيمة (ت)	حدي الثقة عند (٩٥٪)	
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					الأدنى	الأعلى
١٥	تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمة .	ت	١١٠	٩٤	٥٠	٢٦	١	١٤٨,٠٥	٠,٩٨٧	٤,٠٢	١٧,٢٨	٣,٩٠	٤,١٣
		٪	٣٩,١	٣٢,٥	٢٧,٨	٩,٣	٠,٤						
١٦	تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للعاملين .	ت	٩٧	٨٢	٧٢	٢٨	١	١١٥,٢١	١,٠١٠	٣,٨٨	١٤,٥٨	٣,٧٦	٤,٠٠
		٪	٣٤,٥	٢٩,٥	٢٥,٦	١٠,٠	٠,٤						
المجمـــــــوع									٠,٦٧٩	٤,٠٠٤	٢٤,٧٧	٣,٩٢	٤,٠٨

(*) دال احصائيا(p= ٠,٠٠٠)، عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم(٣٠) ما يلي :

إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض للصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، بمتوسط حسابي ما بين(٣-٤) في العموم. كما يشير اختبار مربع كاي على أنها ذات دلالة احصائية (p=٠,٠٠) وهي اقل من الدلالة الاحصائية التي ارتضاها الباحث(٠,٠٥)، وتعني أن استجابات أفراد العينة تتطابق مع الإستجابات المتوقعة في المجتمع. كما تشير قيم الانحراف المعياري على وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

٦ . ١ نتائج الدراســــــة

٦ . ٢ مناقشة نتائج الدراسة

٦ . ٣ توصيات الدراســـة

٦. نتائج وتوصيات الدراسة

٦ .١ نتائج الدراسة

بعد أن تم إجراء تحليل لبيانات الدراسة سوف يتناول الباحث فيما يلي عرض نتائج الدراسة :

أولا : تبين من التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية ما يلي :

١ ـ أن غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس فما فوق بنسبة(٤٩ , ٨١٪) وهو مؤشر مرتفع يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بهذه المنظمات .

٢ ـ أن غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية تقع في الفئة العمرية بمتوسط (٤٥ , ٣٩) سنة وهي مؤشر على توفر موارد بشرية حيوية تستطيع أن تدرك معطيات عصر العولمة ومتطلباته ، وأنها قادرة على استشراف التحديات المستقبلية والعمل على مواجهة تحديات العولمة .

٣ ـ أن غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لديهم خدمة بمتوسط (٦٦ , ١٦) سنة وهي مؤشر على توفر عامل الخبرة المناسب لدى القيادات الإدارية والعاملين بإدارات الموارد البشرية ، والتي تمكنهم من استيعاب التحديات التي تفرزها العولمة وآلياتها والعمل على مواجهتها واستغلال ايجابياتها والحد من تهديداتها .

٤ ـ أن غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لديهم خبرات في مجالات إدارة شئون الموظفين ، وشئون التعليم والتدريب ، وتخطيط الموارد البشرية ، . و مجال الدراسات والبحوث الإدارية ، وفي مجال تقنية المعلومات ، بمتوسط يقع بين (٢٢ , ٣ و ٤١ , ٩) سنة وتعد هذه الخبرات حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية .

ثانيا : تبين من تحليل نتائج تساؤلات الدراسة الرئيسة ما يلي:

السؤال الأول: ما تأثير المتغيرات الديموغرافية «الجهة،المؤهل العلمي، العمر ، مدة الخدمة، نوع الخبرة» وتفاعلاتها الممكنة على كل من :

أ ـ مفهوم العولمة لدى العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض ؟ .

ب ـ الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

ج ـ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

د ـ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ؟

هـ ـ الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

وقد تم استخدام تحليل التغاير(Analysis of Covariance) ويطلق عليه اختصاراً (ANCOVA) ، وهذا الاختبار يمكن الباحث من دراسة الظاهرة مدار البحث دراسة شمولية(الصياد، ١٩٨٥) . وقد اظهرت نتائج التحليل ما يلي :

١ ـ يوجد تاثير ذو دولالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية(الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض للنموذج ككل بقيمة(٠,٠٢٠ =p) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)على إدراكهم لمفهوم العولمة . وتظهر النتائج ما يلي :

أ ـ لايوجد تاثير للمتغيرات الديموغرافية(الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض كل على حدة، على إدراكهم لمفهوم العولمة .

ب ـ يوجدتاثير ذو دولالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية(الجهة ، المؤهل العلمي ،

العمر ، الخدمة ، نوع الخبرة) للعاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في حالة تفاعل متغيرين أو أكثر ، مثل : الجهة ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٢٧) ، والمؤهل ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٣٥) ، والجهة والمؤهل ونوع الخبرة (p= ٠ , ٠٣٧) . أي ان هذه التفاعلات ذات تاثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة .

ج ـ اظهرت النتائج أن عامل الخبرة متغير مشترك في جميع التفاعلات ، مما يؤكد على اهمية الخبرة في إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لمفهوم العولمة .

٢ ـ لايوجد تاثير للمتغيرات الديموغرافية(الجهة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الخدمة ، نوع الخبرة) على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض كل على حدة ، او متفاعلة على كل من :

أ ـ واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية .

ب ـ تحديات إدارات الموارد البشرية في ظل العولمة .

ج ـ استراتيجيات إدارات الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

د ـ الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إداراة الموارد البشرية في ظل العولمة .

السؤال الثاني : ما إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بإدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية لمفهوم العولمة ، ما يلي :

١ ـ يوجد إدراك ذو دلالة احصائية عند مستوى(٠ , ٠٥) لمفهوم ظاهرة العولمة الإيجابية والسلبية لدى العاملين بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض . عند متوسط حسابي (٣-٤) للعموم (موافق) .

٢ ـ وتقع مفاهيم العولمة في مجموعتين إيجابية وسلبية ، نوضحها فيما يلي :

أ ـ المفاهيم الايجابية للعولمة : هناك إدراك من قبل غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية للمفاهيم الإيجابية للعولمة بمتوسط حسابي بين(٣-٤) للعموم، وهو مؤشر مرتفع، ويدل على ادراكهم لظاهرة العولمة وما تحملة من ايجابيات تتمثل في إتاحتها لإزالة الحدود الاقتصادية بين الدول بما يتيح التبادل التجاري الحر، وانها فلسفة إنسانية جديدة تتطلب تقنيات متعددة على درجة عالية من الشمولية تلزم الدول والمؤسسات ـ على حد سواء ـ بتغيير إستراتيجياتها. وان الثورة المعلوماتية غير المحدودة مكنت من التقارب بين الشعوب بتقليصها للدور التقليدي للحدود الجغرافية والسياسية. وانها تحفز الدول على إعادة تنظيم مؤسساتها العامة.

ب ـ المفاهيم السلبية للعولمة : هناك إدراك من قبل غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية لسلبيات العولمة بمتوسط حسابي بين(٣-٤) للعموم، وهومؤشر مرتفع. ويدل على ادراك ظاهرة العولمة بما تحمله ايضا من سلبيات على مستوى المنظمات والمجتمعات. والتي تتمثل فيما تحملة بعض السياسات والتوجهات للدول الراعية للعولمة في محاولة للسيطرة على الدول، وان بعض تلك السياسات تعبر عن إرادة للهيمنة، من خلال ما تشكله الشركات العابرة من فرضها لبعض الشروط والمتطلبات التي يرى البعض انها تعد تدخل غير مشروع في سياسات الدول وتشريعاتها. كما انه من خلال تركيز تلك الشركات على الربحية بالدرجة الاولى يحجم الدور الاجتماعي للدول مما يزيد من تفاقم معدلات البطالة، وما تحمله من انعكاسات على الوضع الامني والاجتماعي للدولة.

السؤال الثالث : ما واقع الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تمارس في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي ما بين (٣-٤) للعموم (موافق). وتصنف الوظائف والأنشطة التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والامنية بمدينة الرياض الى مجموعتين كما يلي :

أ ـ الوظائف والأنشطة التقليدية:

تتكون الوظائف والانشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية الممارسة في المنظمات المدنية والأمنية على النحو التالي :

١ ـ الاهتمام بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية .

٢ ـ اجراء التسويات الخاصة بالمستحقات .

٣ ـ حفظ ملفات الموظفين بالطرق التقليدية .

٤ ـ استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم .

٥ ـ اعتماد الترقيات وفقا للأقدمية .

٦ ـ اجراءات التأديب للموظفين .

٧ ـ اجراءات الإجازات .

٨ ـ اجراءات التوظيف .

٩ ـ اجراء انتهاء الخدمة .

١٠ ـ استخدام برامج تدريبية جاهزة دون اعتبار للاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمات .

ب ـ الوظائف والأنشطة الإستراتيجية:

تتكون الوظائف والأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الممارسة في المنظمات المدنية والأمنية مما يلي :

١ ـ بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح رصد المتغيرات البيئية المؤثرة لتحقيق الاستجابة الفعالة لها .

٢ ـ تحويل الأعمال الروتينية الى عمليات آلية بواسطة الحاسب الآلي .

٣ ـ اتباع سياسات تحقق للعاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط لأداء العمل .

٤ ـ توسيع فرص التعلم لجميع للعاملين .

٥ ـ تمكين العاملين في تسيير أعمالهم ذاتيا .

٦ ـ تهيئة الموظفين الجدد من خلال برامج توجيهية للتعرف على بيئة العمل .

٧ ـ التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية .

٨ ـ تدريب الموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المنظمات الأخرى .

٩ ـ العناية بالسلامة المهنية للعاملين .

١٠ ـ إجراء بحوث ودراسات مستقبلية .

السؤال الرابع : ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ، بمتوسط حسابي ما بين (٣-٤) للعموم(موافق) .

وتتكون التحديات وعناصرها مما يلي :

١ ـ تقادم التشريعات والقوانين:

أ ـ تزايد الضغوط الدولية لتطبيق المفاهيم الجديدة في أنظمة الخدمة الحكومية وفقا للمعايير الدولية .

ب ـ تنامي الحاجة الى التطوير المستمر للأنظمة والتشريعات المنظمة لأنماط العمل الجديدة المتسارعة التغيير .

٢ ـ التنوع في الموارد البشرية:

أ ـ تكثيف الضغوط لزيادة فرص العمل المتاحة للمرأة .

ب ـ الالتزام بالاتفاقيات الدولية التي تحث على توسيع فرص العمل المتاحة لذوي الإحتياجات الخاصة .

٣ ـ إدارة التغيير ومقاومته:

أ ـ تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة التي قد تؤثر على امتيازاتهم .

ب ـ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين من جراء تسارع وتيرة التغيرات .

٤ ـ تقادم المهارات والخبرات:

أ ـ ظهور مهن ووظائف جديدة في سوق العمل ليس لها مسميات أو وصف وظيفي في الأنظمة الحالية .

ب ـ انخفاض الحاجة للتوظيف لدوام كامل ، للتوسع في استخدام العمالة المؤقتة .

٥ ـ عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن:

أ ـ تدني المستوى المهاري لخريجي المؤسسات التعليمية .

ب ـ صعوبة مواكبة تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية .

٦ ـ إعادة هيكلة المنظمات الحكومية:

أ ـ زيادة حدة المنافسة مع القطاع الخاص في استقطاب الكفاءات المؤهلة .

ب ـ صعوبة التعامل مع العمالة الوطنية الفائضة الناتجة من إعادة الهيكلة .

٧ ـ التفجر المعرفي وتراكم المعلومات:

أ ـ صعوبة المحافظة على المعلومات الشخصية للعاملين من تأثير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

ب ـ إرتفاع تكاليف العمالة المؤهلة للتعامل مع تقنية المعلومات .

٨ ـ الاحتياجات المتجددة لسوق العمل:

أ ـ إتساع الفجوة بين مهارات العاملين الحالية والإحتياجات الفعلية للوظائف المعتمدة على تقنية المعلومات .

ب ـ ندرة الطاقات البشرية الوطنية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات .

٩ ـ الثورة العلمية والتقنية:

أ ـ تقديم الخدمات للمواطنين من خلال شبكة الانترنت .

ب ـ الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات في أداء الأعمال .

١٠ ـ التنافس العالمي:

أ ـ محدودية الإمكانات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات العالية المستوى .

ب ـ تعاظم دور المعرفة كميزة تنافسية بين المنظمات المحلية والعالمية .

السؤال الخامس : ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ؟

أظهرت نتائج الدراسة تأييد تبني استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، بمتوسط حسابي ما بين (٣-٤) للعموم (موافق). وتتكون الاستراتيجيات وعناصرها مما يلي :

١ ـ تحديث القوانين والانظمة:

أ ـ تطوير السياسات والأنظمة التي تتلاءم وأنماط العمل الجديدة .

ب ـ تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية عالية المستوى بما يتلاءم والمنظور العالمي .

٢ ـ ثقافة التنوع البشري والفكري:

أ ـ تكريس ثقافة التنوع للموارد البشرية لإثراء الطاقات الإبداعية للعاملين .

ب ـ تأسيس ثقافة تنظيمية في إطار الشريعة الإسلامية .

٣ ـ التمكين والتعلم لتنظيمي:

أ ـ تمكين العاملين بتقوية نفوذهم في أداء أعمالهم .

ب ـ استشراف المستقبل لمواجهة تحدياته .

٤ ـ التكييف والتغيير المستمر:

أ ـ مرونة توصيف الوظائف لتكون أكثر تحرراً .

ب ـ التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى المرنة .

٥ ـ مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة:

أ ـ الأخذ بأنماط العمل الجديدة . (مثل أسلوب العمل عن بعد ، والمؤقت) .

ب ـ التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية .

٦ ـ التطوير الفني والمهاري:

أ ـ تبني برامج متطورة للتدريب مستمدة من تجارب الآخرين(المقارنة المرجعية) .

ب ـ تدريب العمالة الفائضة على وظائف اخرى .

٧ ـ التطوير التقني والإداري:

أ ـ التطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة .

ب ـ استخدام النظم الآلية في ممارسة أعمال إدارة الموارد البشرية .

٨ ـ التنمية البشرية المستدامة:

أ ـ التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال الموارد البشرية ، للاستفادة من خبراتهم .

ب ـ تشجيع البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات الإدارية لإدارات الموارد البشرية .

٩ ـ إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية:

أ ـ اعتماد معايير علمية لقياس الأداء .

ب ـ ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادات العليا بما يمكنها من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات .

١٠ ـ التفكير الإستباقي والتنافسي:

أ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، على ضوء المستجدات التقنية والفكرية الحديثة .

ب ـ التقييم الإستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية .

السؤال السادس : ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية في مدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة؟

أظهرت نتائج الدراسة ان غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض يرون وجود صعوبات تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ، بمتوسط حسابي ما بين (٤-٥) لغالبية الصعوبات (موافق تماما) .

وتتكون الصعوبات مما يلي :

١ ـ محدودية تاهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث .

٢ ـ قصور الوعي الإداري لدى معظم القيادات الإدارية بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية . تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية .

٣ ـ مقاومة التغيير من قبل معظم المديرين خوفا على امتيازاتهم الوظيفية .

٤ ـ تدني مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الإبداعية لدى العاملين .

٥ ـ غياب الاستراتيجيات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية .

٦ ـ تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمة .

٦ .٢ مناقشة نتائج الدراسة

تكتسب الموارد البشرية أهمية بالغة منذ القدم، فهي تمثل الركن الاساس والمهم في التطور الإنساني عبر التاريخ. بما اسهمت به من تطور علمي وتقني وحضاري عبر فروع المعرفة الإنسانية المختلفة. وتزداد الأهمية النسبية للموارد البشرية الفاعلة في ظل التنامي المعرفي والعلمي والتقني الذي تشهده المجتمعات في الوقت المعاصر. واصبحت القوة الحقيقية للمنظمات بمختلف اهدافها وأنشطتها بما تملكه مواردها البشرية من معارف ومهارات تمكنها من الاستمرارية والنمو والمنافسة. وقد كرست ظاهرة العولمة وثورة تقنية المعلومات والاتصالات التواصل الانساني بشكل لم يسبق له مثيل عبر العصور، حيث مكنت من حرية حركة الاموال والاستثمارات والافراد والثقافات والمعارف عبر الحدود السياسية والجغرافية للدول بكل يسر وسهولة. واصبحت الاسواق بما في ذلك اسواق العمل في حالة من المنافسة الشديدة على الموارد البشرية المؤهلة. هذا الواقع الجديد أسفر عن بروز تحديات للافراد والمنظمات والدول مما جعلها في حالة استنفار مستمر للمحافظة على النمو والبقاء والمنافسة.

وتلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام والمنظمات المدنية والأمنية بشكل خاص الدور الاساس والمحوري في تمكين هذه المنظمات من أداء اعمالها بكفاءة وفاعلية، والعمل على التصدي للتحديات التي افرزتها العولمة وآلياتها على وظائف وأنشطة المنظمات بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص. وقد أظهرت نتائج الدراسة للتحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية، أن غالبية القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في فئة عمرية بمتوسط يقدر بـ(٣٩,٤٥) سنة وتتوفر لديهم المؤهلات العلمية الجامعية فما فوق، ويملكون تنوع في الخبرات والمهارات. وتعد هذه النتيجة مؤشرا إيجابياً على توفر الموارد البشرية الحيوية المؤهلة التي تستطيع استيعاب ظاهرة العولمة وتوجهاتها وتقنياتها وادواتها وفلسفتها، وقدرتها على إستقراء التحديات التي تنطوي على تعاملاتها، ومواجهتها من خلال التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل من خلال المنظور العالمي، وقبول التغيير وألايمان الكامل بأهمية تنمية القدرات والمعارف البشرية وإدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في جوهر سياسات واستراتيجيات المنظمات المدنية

والأمنية، بما يمكنها من مواكبة التحولات المعاصرة في النظم والاساليب والتقنيات الادارية والمعرفية. وقد أستخدم الباحث قيم المتوسط الحسابي المقدرة لهذه المتغيرات وهي اكثر دقة ومصداقية مما يستخدمه أغلب الباحثين في حساب مثل هذه المتغيرات عن طريق النسب التقديرية التي لاتحقق الدقة المطلوبة. فمتغيرات العمر والخدمة ونوع الخبرة متغيرات متصلة يستحيل على الباحثين الوصول إلى نتائج اكثر دقة مما توصل اليه الباحث في حسابهم لمثل هذه المتغيرات عن طريق النسبة التقديرية التي لاتحقق الدقة المطلوبة.

وتشير نتائج الدراسة أن تفاعل المتغيرات الديموغرافية (الجهة، المؤهل العلمي، العمر، نوع الخبرة) (ثنائيا او جماعيا) ذات تاثير على إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والامنية لمفهوم العولمة. وقد استخدم الباحث للوصول لهذه النتيجة النموذج المتعدد وهذا أكثر تعقيدا ولكن نتائجه أكثر دقة وقدرة على تعميمها. ولأن هناك من الباحثين من يستخدم النموذج الصفري أوالنموذج البسيط ويدعي تعميم نتائجه، إلا إن استخدام الباحث لهذا النموذج يدحض حجة الكثير في محاولتهم لتعميم النتائج خصوصا حول إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية(منفردة أو مجتمعة) لمفهوم العولمة. وبما أن منهجي اكثر تقدما فإن على الآخرين القبول بما توصلت له من نتيجه في هذا الخصوص، حتى تاتي بحوث أخرى تؤيد ما توصلت إليه أو ترفضه بشرط أن تكون مستخدمة لنفس النموذج أو ما هو أكثر تقدما وافضل منه وأكثر دقة.

وأظهرت نتائج الدراسة إنطلاقا من الخلفية النظرية لمفاهيم العولمة، أن غالبية العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية يرون أن العولمة نظام عالمي جديد يقوم على الثورة التقنية والمعلوماتية غير المحدودة دون إعتبار للحدود الجغرافية والسياسية. وأن العولمة فلسفة إنسانية تتطلب تقنيات متعددة على درجة عالية من الشمولية تلزم الدول والمؤسسات على حد سواء بتغيير استراتيجياتها واهدافها لمواكبة التطورات والتحولات العالمية. ويرون أن العولمة تمكن الأفراد والمنظمات والدول خصوصا النامية من الاستفادة من التقدم المعرفي والعلمي والتقني الذي يشهده العالم المعاصر، بما يتيح فرص واعدة للتنمية ويقلص الفوارق بين المجتمعات المتقدمة والنامية. وبالرغم مما تنطوي عليه ظاهرة العولمة من إيجابيات إلا انها كظاهرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية تحمل في طياتها العديد من السلبيات.

ويرى غالبية القيادات الإدارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض أن لظاهرة العولمة سلبياتها والتي تتمثل في سعي الدول المتقدمة إلى فرض الهيمنة على الدول النامية ثقافيا واقتصاديا وسياسيا ، والعمل على إقصاء خصوصية هوياتها واستغلال مقدراتها المادية والبشرية ، وذلك بما تملكه هذه الدول المتقدمة من إمكانات علمية وتقنية وإقتصادية وعسكرية . حيث تهدف من وراء ذلك إلى تكريس تبعية الدول النامية لها بما يحقق لهاالاستمرارية في الريادة والتقدم والتفوق . وأن ما تقوم به الشركات العابرة للقارات من فرض بعض الأنظمة والسياسات على الدول والمجتمعات الناميةالتي تزاول انشطتها فيها إلا خير دليل على ذلك .

وتؤكد هذه النتائج المتعلقه بمفهوم العولمة ، أن حركة المتغيرات والتحولات العالمية نشأ عنها واقعا جديدا وظروف مختلفة عما كان عليه الحال قبل التسعينيات من القرن العشرين ، وانه يجب مواكبة هذه التحولات والتطورات وإستغلال ما توفره من فرص والعمل على تقليص آثارها السلبية متى وجدت . فالتطورات التقنية وحدة المتغيرات وسرعتها تتطلب إعادة النظر في الكثير من الممارسات الإدارية على مستوى المنظمات بشكل عام وعلى مستوى المنظمات المدنية والأمنية بشكل خاص ، وإعادة النظر في الهياكل والاجراءات والاساليب ، وفلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي في اعمالها وانشطتها بما يتلاءم ومعطيات عصر العولمة . وأن الأخذ بمعطيات العصر وتقنياته يعد أكبر حافز للتصدي لسلبيات العولمة والحد من آثارها السلبية على الافراد والمنظمات والمجتمعات . فالعصر ليس للإنطواء ومحاربة التغيير ، وإنما للريادة والمنافسة بكل ما نستطيع مع تمسكنا بعقيدتنا وهويتنا الإسلامية التي تعد صالحة لكل زمان ومكان .

وبالرغم مما اظهرته نتائج الدراسة من ممارسة القيادات الادارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية لوظائف وأنشطة استراتيجية في أعمال إدارة الموارد البشرية ، إلا أن الوظائف والأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية بتلك المنظمات لا زالت تشغل حيزا كبيرا من الإهتمام مما يجعل ذلك على حساب الوظائف والأنشطة الاستراتيجية . ولأن إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة قد تغيرت من كونها مجموعة من الأعمال الروتينية تتعلق بتنفيذ

السياسات والانظمة والاجراءات التقليدية إلى إعتبارها مجموعة من المفاهيم والتقنيات التي تمكن من تحويل الأعمال الروتينية إلى آلية باستخدام أحدث ما توصلت له تقنية المعلومات، وتكريس الإهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية لمواكبة المستجدات العلمية والتقنية ، وتنمية العمل الجماعي من خلال المشاركة والتمكين والتعلم التنظيمي بما يحفز على الابداع والابتكار، وتكريس الاهتمام بكافة الممارسات والوظائف التي تعزز التوجه الاستراتيجي لأعمال إدارة الموارد البشرية . وبالتالي فإن المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض مطالبة بإعادة النظر في ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لكي تكون ذات توجه استراتيجي في أغلب اعمالها وانشطتها بما يتلاءم وحدة المتغيرات وسرعتها وتوجهات عصر العولمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية تواجه العديد من التحديات في ظل العولمة . وذلك من جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات والقدرات المطلوبة للموارد البشرية واختلال أسواق العمل وضعف مخرجات التعليم وعدم مواءمتها للاحتياجات الوظيفية بالمنظمات . كما ان توجه العديد من المنظمات المدنية والأمنيةإلى إعادة الهيكلة وتخفيض أحجامها وعمالتها لتتمكن من مواجهة التغيرات والتطورات التي أوجدتها العولمة وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، سيؤدي إلى بروز العديد من الآثار عليها ، مثل الحاجة إلى تحديث قوانين وأنظمة الموارد البشرية، ومواجهة تقادم المهارات، والإنفجار المعرفي والمعلوماتي، وزيادة حدة المنافسة على العمالة المؤهلة . إضافة إلى ما سيؤديه الضغط المحلي والدولي في جانب توسيع فرص العمل للمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة إلى إعادة النظر في كثير من الأنظمة والقوانين والممارسات لكي تتلاءم وإحتياجات وظروف هذا النوع من العمالة .

وتأتي مقاومة التغيير والتحديث من جانب العديد من العاملين وما تحدثه من إنخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين، كإحدى التحديات التي تواجه القيادات الادارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية . كما ان بروز مهن ووظائف جديدة تعتمد على المهارة المعرفية سيؤدي إلى إتساع الفجوة بين مهارات العاملين الحالية ومتطلبات هذه المهن والوظائف . كما أن التوجه المستقبلي نحو تبني اسلوب الحكومة الالكترونية سيؤدي إلى تزايد الحاجة

المستمرة والملحة للكفاءات المؤهلة في المجالات التقنية والمعلوماتية، مما يجعل المنظمات المدنية والأمنية في مواجه حتميه مع هذه التحديات.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لكي تستطيع المنظمات من الصمود امام تحديات العولمة والقدرة على البقاء والمنافسة، فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارية قادرة على تصور المستقبل والإعداد له ووضع الخطط الإستراتيجية المناسبة خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفتها المورد الأغلى والأهم في مواجهة المنافسة محليا وعالميا. فالتطورات التقنية والتحولات وتأثيرات العولمة، والتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والتزايد السريع للمعرفة والتنوع في القوى العاملة، أوجدت بيئة جديدة بمفاهيم وأساليب مختلفة عما كان في القرن الماضي. ولذلك يتطلب للوصول إلى مستويات أداء تتلاءم وعصر العولمة استخدام أساليب إدارية حديثة وإعادة النظر في مخرجات التعليم، لوجود عدة ظواهر تؤكد عدم ملاءمة مخرجات الأنظمة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة، وأن المناهج التعليمية لم يراع فيها احتياجات سوق العمل للحاضر والمستقبل. فمعظم الحاصلين على تعليم عالي من الكليات النظرية هم الأكثر بطالة من غيرهم، وينعكس سلبا على استقرار المجتمعات وتطورها.

كما يتطلب للحد من آثار العولمة على اسواق العمل، إدخال تشريعات جديدة في سوق العمل تساعد على الحماية الاجتماعية للمتعطلين، وتشجيع التقاعد المبكر، وتشجيع فكرة تقاسم العمل، وأسلوب العمل عن بعد. حيث يعتبر عدم وجود قوانين ولوائح حكومية تنظم مثل هذه الرؤى الجديدة من أهم الصعوبات التي تواجه سوق العمل في ظل العولمة، وسيمتد تأثير ذلك إلى مختلف المنظمات والقطاعات الحكومية والخاصة. .

ولأننا في عصر يعتمد على المخرجات المعرفية، فإن ذلك يتطلب تكثيف الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتطويرها وتشجيعها على الإبداع والابتكار كونها الوسيلة الأهم في تمكين المنظمات من المنافسة وتعزيز قدراتها على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات. فعصر العولمة يتطلب رؤيا شاملة للأساليب والممارسات التي تمكن من تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص. كما أن حدة التنافسية خصوصا على الموارد البشرية المؤهلة، تتطلب التوجه الاستراتيجي في ممارسات ووظائف

إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من المحافظة والإبقاء على الكفاءات المؤهلة، والتشجيع على التنوع المعرفي والبشري في الموارد البشرية .

كما أصبح تطوير قيادات إدارية ذات منظور عالمي قادرة على وضع استراتيجيات ملائمة في مجال الموارد البشرية، مطلبا أساسيا للمنظمات المعاصرة لمواكبة التوجهات العالمية من جهة وللتصدي لتحديات العولمة من جهة أخرى . كما تبرز الحاجة لإعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تعودنا عليها وطريقة ممارستها، وان يتم تبني المفاهيم والرؤى الجديدة للإدارة المعاصرة حتى تتمكن منظماتنا من الاستمرارية والبقاء والقدرة على المنافسة . فقد أحدث تحرير التجارة والتوجه العولمي، ضغوط على الإدارة جعل من المستحيل ان تكتفي المنظمات بأن تعمل وفق منظور محلي، دون إعتبار للتغيرات والتطورات العالمية . وهذا يحتم توفر الموارد البشرية القادرة على دفع النظمات للتوجه والمنظور العالمي .

كما تلعب القيادات الإدارية في المنظمات المدنية والأمنية دورا مهما في عملية التغيير والتحديث . فقد خلقت تقنية المعلومات فرص عمل جديدة، بأساليب ورؤى مختلفة . كما غيرت من طريقة أداء الوظائف ومتطلباتها . وهذا يحتم إعادة النظر في نقل المعرفة وتطوير نظم للمعلومات تستشرف الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع المتغيرات، وإيجاد قواعد معرفية متاحة لجميع العاملين تحث على التعلم بين جميع وحدات المنظمة . كما تفرض الاتجاهات الحديثة في طبيعة الوظائف وفرص العمل، التحول إلى انماط العمل الجديدة مثل : العمل عن بعد، والعمل المؤقت، والتشارك في الوظيفة، والتحول في نظم الأجور باعتماد الأجر حسب الأداء، واستخدام معايير علمية وعالمية لتقييم الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات . وفي خلاصة لما سبق يتبين ضرورة العمل على إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية للمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواكبة التطورات والتحولات المحلية والعالمية بما يمكنها من تهيئة مواردها البشرية لمواجهة تحديات العولمة .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إداراة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة . وتتمثل هذه الصعوبات في محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير

والتحديث ، النظرة التقليدية لتوطين الوظائف ، تقادم نظم قياس كفاءة الأداء ، وترسخ الثقافة البيروقراطية السلبية التي لا تشجع على التحديث والتطوير ، وانحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والإجرائية وعدم إثرائها بالجوانب العلمية ، وغياب الاستراتيجيات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية . كما أن تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمات لا يمكن من الاستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم . وهذا يتطلب تكثيف برامج التدريب والتطوير للقيادات الإدارية على وجه الخصوص في المنظمات المدنية والأمنية لأنها تلعب الدور المحوري والمهم في تبني التحديث والتغيير ، وتذليل العقبات أمام إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من الاضطلاع بدورها بفاعلية . والعمل على إشراك قيادات إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد استراتيجيات المنظمة بما يمكنها من تضمين متطلبات وتوجهات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجيات العامة للمنظمة . والتركيز على جعل التحديث والتطوير لممارسات إدارة الموارد البشرية مواكبة لمتطلبات العصر وقادرة على استشراف المستقبل وما يتطلبه من تقنيات وممارسات ذات منظور جديد ومختلف ، والإهتمام بتوفير موارد بشرية ذات مستوى معرفي ومهاري متطور ومتعدد ومتجدد .

٦ .٣ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة . يتقدم الباحث بعدد من التوصيات التي يأمل أن تساعد في إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض تمكن من مواجهة تحديات العولمة . والتي نوضحها فيما يلي :

١ ـ العمل على تحديث وتطوير الاساليب والأنظمة والممارسات لإدارة الموارد البشرية ، واعتبارها وظيفة استراتيجية تعمل على إستغلال الطاقات الكامنة للموارد البشرية باعتبارها المورد الاهم والأغلى للمنظمات ، والقادرة على الصمود أمام تحديات العولمة ، ومواكبة التطورات والمستجدات والتأقلم مع البيئة الخارجية والداخلية .

٢ ـ رفع مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بالمنظمات المدنية والأمنية بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المنظمات ، وتحقيق التنافسية . وتمكين القائمين عليها من المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة .

٣ ـ ضرورة إعادة النظر في المناهج التعليمية والتدريبية من خلال التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة احتياجات سوق العمل ومواكبة التطورات والمستجدات التي أفرزتها العولمة وآلياتها والتي تتطلب توفر مهارات فنية وتقنية وإدارية متطورة .

٤ ـ الاستفادة القصوى من تقنية المعلومات وثورة الاتصالات في أداء الأعمال بالمنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص من خلال استغلال ما تتيحه من إمكانيات بما يحقق تحسين وتطوير الأداء وتخفيض التكاليف وسرعة الإنجاز .

٥ ـ الحاجة إلى تبني المعايير العالمية في الأداء سواء على مستوى المنظمات وإدارات الموارد البشرية فيها أو على مستوى أداء العاملين بما يمكن من مواكبة التحولات السريعة التغيير .

٦ ـ إعادة النظر بتوصيف الوظائف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ، وبالمواصفات والمؤهلات الواجب توفرها بمن يشغلها . مع التركيز على مهارات التعامل مع الحاسب الآلي ، ومهارات اللغة الإنجليزية ، وممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي .

٧ ـ حث القيادات الإدارية على تدعيم عملية التمكين والتعلم التنظيمي للعاملين ، حيث

أن العالم يسير بإتجاه المنظمات المتعلمة والمتمكنة . وتكثيف الاهتمام بالتطوير والتدريب للموارد البشرية باعتبار ذلك استثمار مستقبلي . والعمل باستمرار على رفع المستوى المهاري للعاملين بما يمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتقنية ، والتغير في احتياجات المهن والوظائف .

٨- تشجيع القيادات الإدارية على المشاركة في برامج تدريبية عالمية ، والتواصل مع المراكز العالمية في مجالات الموارد البشرية بشكل خاص ، للتعرف على ما وصلت إليه التطورات والمستجدات في تطوير وتنمية الموارد البشرية .

٩- العمل على تحديث الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بالموارد البشرية ومواكبتها للتطورات الحديثة في مجالات الأعمال ، ومواكبة المستجدات العالمية .

١٠- الاستفادة من التفجر المعرفي والتراكم المعلوماتي بما أوجدته تقنية المعلومات وثورة الإتصالات والمتمثلة في شبكة الإنترنت . واحتواء تقنية المعلومات الجديدة والعمل على تعليم وتدريب العاملين على حسن استغلالها لمواكبة عصر المعرفة .

١١- حفز وتشجيع الثقافات والممارسات التي تحث على التنوع والإبداع والإبتكار ووضع الحوافز اللازمة لذلك ، بما يوفر قوة عمل قادرة على رفع مستوى الأداء في المنظمات ومنحها ميزه تنافسية .

١٢- فتح مجال العمل أمام المرأة بما لا يخالف الشريعة الإسلامية ، وإعادة النظر في القوانين والأنظمة المنظمة لشئون المرأة في الحياة العملية بما يتلاءم وظروفها الأسرية ومكوناتها الجسمية . والتركيز على منح ذوي الاحتياجات الخاصة الرعاية الكاملة وتشجيعهم على الالتحاق بالعمل وتسهيل إجراءات توظيفهم .

١٣- العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة من خلال إعادة النظر في أساليب الاختيار والتعيين وأن تتفق والمعايير العالمية في ذلك .

١٤- وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للاستفادة من العمالة الفائضة الناتجة من إعادة الهيكلة وإيجاد البرامج التدريبية التي تمكنهم من الاستمرار وأداء دور إيجابي في

المنظمة

١٥ ـ إشراك العاملين في عمليات التحديث والتغيير للحد من مقاومتهم وتكثيف البرامج التدريبية اللازم لتسهيل عملية التغيير .

١٦ ـ رفع المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من المشاركة الاستراتيجية في أعمال المنظمة ، والعمل على استشراف المستقبل لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .

١٧ ـ التقييم الاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية . وبناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح رصد المتغيرات البيئة المؤثرة لتحقيق لإستجابة الفعالة لها .

١٨ ـ تبني أنماط العمل الجديدة مثل العمل لبعض الوقت والعمل عن بعد من خلال الاستغلال الأمثل لتقنية المعلومات وثورة الاتصالات ، بما يمكن من تخفيف التكاليف التشغيلية للمنظمات .

١٩ ـ إجراء البحوث والدراسات المستقبلية للتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية بما يمكن من تجاوزها أو إقتراح الحلول العلمية والعملية لها قبل أن تقع .

دراسات مستقبلية مقترحة:

يقترح الباحث إجراء العديد من الدراسات المستقبلية للتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية بما يمكن من تجاوزها أو إقتراح الحلول العلمية والعملية لها قبل أن تقع . وذلك على النحو التالي :

١ ـ إجراء دراسة عن الأهمية الاستراتيجية للنمو السكاني في توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتعزيز الأمن الوطني .

٢ ـ إجراء دراسة عن دور التدريب في تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث .

٣ـ إجراء دراسة عن مدى فعالية التقنية المعلوماتية الحديثة في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية.

٤ ـ إجراء دراسة عن الأسباب والحلول لمشكلة بطالة الجامعيين.

٥ ـ إجراء دراسة عن الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة ضعف مستوى مخرجات التعليم الفني والتدريب والمهني.

٦ ـ إجراء دراسة عن الاستراتيجيات اللازمة لتفعيل أسلوب العمل عن بعد لتشغيل المرأة في القطاع الحكومي.

٧ ـ إجراء دراسة مقارنة بين العاملين بادارات الموارد البشرية بالمنظمات الأمنية السعودية ونظرائهم في دول مجلس التعاون الخليجي حول مفهوم العولمة وتحدياتها.

المراجـــــع

أولا:المراجع العربية

أبو السمح ، هدى بنت محمود (٢٠٠٢م) . **تخطيط القوى العاملة في المؤسسات والشركات العامة بالمملكة وعلاقته ببعض العوامل التنظيمية والتقنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .

أبو الفضل ، عبدالشافي محمد(٢٠٠٥م) . **الحالات الاستراتيجية: نحو مدخل اجرائي تحليلي** . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، مركز الدراسات والبحوث .

أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٣-٢٠٠٤ م) . **إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية** ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

ابو شعر ، عبدالرزاق أمين (١٩٩٧م) . العينات وتطبيقها في البحوث الإجتماعية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث .

ابودوله ، جمال داوود ، صالحية ، لؤي محمد ، (٢٠٠٥ م) . تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية : دراسة مقارنه بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **المجلة العربية للإدارة** ، مج . (٢٥) ، ع . (١) .

اوزبورن ، ديفيد (٢٠٠١ م) . **استحداث أنظمة إدارة جديدة للحكومات في القرن الواحد والعشرين** ، دراسة ضمن كتاب «القيادة الإدارية في عصر المعلومات» ، ترجمة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

اولوك ، راند هير ك (٢٠٠٦ م) . وظيفة تطوير الموارد البشرية : الغموض في وضعها داخل الخدمة العامة للمملكة المتحدة ، **المجلة الدولية للعلوم الادارية**(الاصدار العربي) ، مج١١) ، ع(١) .

باس ، لوري جي ، منبسون جورج ، شيني سكوت (١٩٩٧) . **أين ستكون غداً : الاتجاهات**

العشرة الأساسية لمستقبل تنمية الموارد البشرية ، ترجمة هالة صدفي ، القاهرة : سلسلة مكتبة رجل الأعمال ، الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

بتروسي ، جيدو و البرتي ، ادريان(٢٠٠٥م) . برنامج الامم المتحدة في الادارة العاملة : اعادة تجديد نفسة لاعادة تجديد الادارة العامة ، ابوظبي : **المجلة الدولية للعلوم الادارية** (الاصدار العربي) ، مج(٦) ، ع(٣) .

براون ، ديفيد (٢٠٠٥ م) . الحكومة الالكترونية والادارة العامة ، ابوظبي : **المجلة الدولية للعلوم الادارية**(الاصدار العربي) ، مج(٦) ، ع(٣) .

برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، تقرير التنمية البشرية لعام(٢٠٠٤م) . بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية .

برنوطي ، سعاد نائف(٢٠٠٤م) . **ادارة الموارد البشرية** ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، .

بكار ، عبدالكريم (٢٠٠٠م) . **العولمة: طبيعتها-وسائلها-تحدياتها-التعامل معها** ، عمان : دار الاعلام للنشر والتوزيع .

بلوط ، حسن ابراهيم (٢٠٠٢ م) . **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** . القاهرة : دار النهضة العربية .

بن حمادي ، بي (٢٠٠٣ م) . الحكم والتنوع في الخدمة العامة في كندا : نحو تمثيل قابل للحياة ومستدام لمجموعات معينة ، ابوظبي : **المجلة الدولية للعلوم الادارية**(الاصدار العربي) ، مج(٨) ، ع(٤) .

بن عبيد ، احمد بن سليمان(٢٠٠٣ م) . تحديات سوق العمل في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وامكانات مواجهتها . القاهرة : كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، ع(٢) .

بن ميرة ، آمنة بواشري (٢٠٠٥م) . **توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة:دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن** ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .

بهاء الدين ، حسين كامل (٢٠٠٠ م) . **الوطنية في عالم بلا العربية : تحديات العولمة** ، القاهرة : دار المعارف .

بيسيسار ، آن ماري(٢٠٠٢م) . العولمة والسياسات الداخلية وتطبيق الادارة العامة الجديدة في رابطة الكاريبي ، ابوظبي : **المجلة الدولية للعلوم الادارية**(الاصدار العربي) ، مج (٧) ، العدد (١) .

بيكرز ، فيكتور و زوريدس ، انيفروس(١٩٩٩م) . تقديم الخدمات الإلكترونية في الادارة العامة : بعض المواضيع والاتجاهات ، ابوظبي : المجلة الدولية للعلوم الادارية(الاصدار العربي) ، مج(٤) ، ع(٢) .

تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام(٢٠٠٢م) . **منشورات برنامج الامم المتحدة الانمائي** . http:/ ١٢=/www.rbas.undp.org/ahdr2.cfm?menu

تقي ، عبدالعزيز (١٩٩٦ م) . نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية : دراسة مسحية تحليلية في الكويت ، الرياض : **مجلة جامعة الملك سعود** ، العلوم الإدارية م٨ عدد ٢ .

ثابت ، ناصر(١٤٠٥هـ) . **التحدي الاجتماعي** « ندوة التحديات الحضارية لدول الخليج العربي» ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الثقفي ، سلطان أحمد (٢٠٠٢م) . **اثر الارهاب على العولمة السياحية: الرؤية والمواجهه،جزء من كتاب الارهاب والعولمة** ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الجابري ، محمد عابد(١٩٩٨م) . **العرب والعولمة:العولمة والهوية الثقافية، تقييم نقدي لممارسات العولمة في المجال الثقافي** ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية .

جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٥م) . **ادارة الموارد البشرية:موضوعات وبحوث متقدمة** ، القاهرة : مطبعة العشري .

جرادات ، طاهر أسعد(٢٠٠٢ م) . القوى البشرية العاملة الأردنية في ظل العولمة بالتحديات والفرص ، عمان : الجامعة الأردنية ، **المجلة الثقافية** ، ع(٤) .

حرفوش ، مدني (١٩٩٦ م) . **الطريق الى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة** . مكتبة انس الوجود . .

حسن ، راوية محمد (٢٠٠٥ م) . **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية** . الاسكندرية : الدار الجامعية .

حسن ، راوية محمد(١٩٩٩م) . **إدارة الموارد البشرية** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

الحسيني ، فلاح حسن ، (٢٠٠٠م) . **الإدارة الإستراتيجية** ، عمان : دار وائل للنشر .

حمودة ، عبدالناصر محمد علي(٢٠٠٥م) . **ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .

الحسني ، فواز عبدالستار العلمي ، (٢٠٠٦م) . **مفهوم العولمة بلغة مفهومة: تجربة المملكة العربية السعودية في منظمة التجارة العالمية** ، الرياض : دار المؤيد .

الحميد ، عبد الواحد بن خالد ، (٢٠٠٢ م) . **سياسات العمل والعودة والسعودة وتحديات القرن الواحد والعشرين** ، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام (١٤٤٠هـ) ، خلال الفترة من ١٣-١٧/ ٨/ ١٤٢٣هـ ، الرياض : وزارة التخطيط .

الحميدان ، احمد بن صالح ، (١٤٢٢هـ) . **التدريب وتنمية المهارات،ورقة عمل مقدمة لندوة مستقبل الاقتصاد السعودي**- الرياض : وزارة التخطيط .

الخزرجي ، ثامر كامل ، و المشهداني ، ياسر علي (٢٠٠٤م) . **العولمة وفجوة الأمن في الوطن العربي** ، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .

الخضير ، خضير بن سعود(١٤٢٥هـ) . **التحولات الملحة في دور الجامعة في تاهيل واعداد الموارد البشرية لعصر العولمة** ، مؤتمر العلوم الادارية الثاني «مواجهة التحديات في عصر العولمة» ، الظهران : جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، للفترة من ٢٩/ ٢/ - ٢ / ٣/ ١٤٢٥هـ .

الخضيري ، محسن احمد(٢٠٠١م) . **العولمة الاجتياحية** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .

خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠١م) . **العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية** ، القاهرة . : المكتبة الأكاديمية .

الخواجة، علا (٢٠٠٢م). **دراسة الاثار الاجتماعية للعولمة: مع التطبيق على دول الخليج العربي**. القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ع(٢٣)، سلسلة قضايا التنمية.

دركر، بيتر ف(١٩٩٥ م). **الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها**، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

الدريبي، علي بن محمد (٢٠٠٣ م). **مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة**، . جدة: جامعة الملك عبدالعزيز ،كلية الاقتصاد والإدارة.

الدليمي، حميد جاعد(٢٠٠٣ م). **العولمة وتداعياتها على الوطن العربي : العولمة والاعلام والعرب: فرضيات ونتائج**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي (٢٤).

ديسلر، جاري (٢٠٠٣ م). **ادارة الموارد البشرية**. ترجمة د. محمد سيد احمد عبدالمتعال الرياض: دار المريخ.

راغب، نبيل، (٢٠٠١م). **اقنعة العولمة السبعة**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

رشيد، مازن فارس ،(٢٠٠٤ م). **ادارة الموارد البشرية**، الرياض : مكتبة العبيكان.

رشيد، مازن فارس، (١٩٩٦م). الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل، الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الادارية(٢). م٨.

الرشيد، صالح بن سليمان(٢٠٠٥م). إستشراف إمكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية، الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، م(١٨)، العلوم الإدارية(١).

زايد، عادل محمد (٢٠٠٣م). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ساتر، ريموند (٢٠٠١م). العولمة واثرها على مؤهلات القيادة في الادارة العامة، ابوظبي: **المجلة الدولية للعلوم الادارية**(الاصدار العربي)، مج(٦)، العدد(٤).

السريحي ، حامد بن مساعد (٢٠٠٣م) . **تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة : جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة .

السعودية ، وزارة الاقتصاد والتخطيط مصلحة الاحصاءات العامة والمعلومات ، نتائج تفصيلية : التعداد العام للسكان والمساكن لعام (٢٠٠٤ م) .

السعودية ، تقرير وزارة العمل ، (ب ت) . http://www.mol.gov.sa

السعودية ، وزارة الاقتصاد والتخطيط(٢٠٠٤ م) . **مصلحة الأحصاءات العامة** ، الكتاب الإحصائي السنوي .

السعودية ، وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٢٦هـ) . **مجلد الخطة الخمسية الثامنة** ، ١٤٢٥-١٤٣٠هـ .

السعودية ، وزارة العمل ، مشروع استراتيجية التوظيف (٢٠٠٥م) . **مشروع غير قابل للتداول** .

السعيد ، خالد بن عبدالله(٢٠٠٣م) . **معوقات تطبيق التطور التقني في الاجهزة الامنية وانعكاساتها الادارية:دراسة مسحية على العاملين في ديوان امارة منطقة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .

السعيد ، فؤاد (٢٠٠٤م) . **العولمة والخصوصية** ، المركز العربي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية .

السلطان ، فهد بن صالح (٢٠٠٤م) . **التحديات الإدارية : في القرن الواحد والعشرين** . الرياض : مطابع الخالد للأوفست .

السلطان ، عبدالرحمن بن محمد(١٩٩٨م) . **سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية:الابعاد،والمعوقات،والحلول المقترحة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، مج(٣٨) ، ع(٣) .

السلمي ، علي (٢٠٠١م) . **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

السلمي، علي (٢٠٠٢م) . **إدارة الموارد البشرية وفلسفة جديدة**، القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، إدارة العصر، السنة الثامنة، العدد(٤٠).

السلمي، علي (٢٠٠٦ م) . **نموذج الإدارة الجديد في عصر المعلومات**، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة ، النشرة الإدارية، ع(٧).

السيد، عاطف (٢٠٠٢ م) . **العولمة في ميزان الفكر: دراسة تحليلية** . فلمنج للطباعة.

شبكشي، علي حسين(٢٠٠١م) . **العولمة نظرية بلا منظر** ، (د. ن).

شعبان، محمد حسن (٢٠٠٦م) . **التحديات المعاصرة امام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها**، الرياض: معهد الادارة العامة، الادارة العامة، مج(٤٦)، ع(٤).

الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله (١٤٢٥هـ) . **نحو اداء افضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعوديةالرياض**: معهد الادارة العامة، رسالة معهد الادارة، العدد(٥٠).

شكر، ليلى حسام الدين (٢٠٠٢م) . **دراسة مدى جاهزية المنظمة للتعلم**، القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والادارة، المؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الادارية: مستقبل ادارة وتنمية الموارد البشرية، من ٢٢-٢٤ اكتوبر٢٠٠٢م .

الصالح، هاشم عبدالله (٢٠٠٧م) . راس المال الفكري . . البديل لراس المال النقدي، الرياض: **جريدة الاقتصادية**، العدد. ٤٨٥٥ .

صبري، هالة (٢٠٠٠م) . **عولمة الادارة ومتطلبات الدخول الى القرن الحادي والعشرين**، الرياض: رسالة الادارة، ملحق اعلامي يصدره معهد الادارة العامة، العدد ٢٥ .

صفا، علي ابراهيم (٢٠٠٢م) . **العولمة والثورة الرقمية وتاثيراتها على التدريب والتنمية البشرية**. القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والادارة، المؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الادارية: مستقبل ادارة وتنمية الموارد البشرية، من ٢٢-٢٤ اكتوبر٢٠٠٢م.

صندوق تنمية الموارد البشرية (٢٠٠٦م) . **إطار منهجي لتشغيل المرأة في ظل تبني خيارات العمل عن بعد**، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية، منتدى الموارد البشرية«الإستثمار في جيل المستقبل» .

الصياد، عبدالعاطي أحمد (١٩٨٩م . **جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي**، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، العدد الاول، يناير .

الصياد، عبدالعاطي أحمد٢٠٠٢م) . **الارهاب يين الاسباب والنتائج في عصر العولمة**، جزء من كتاب الارهاب والعولمة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الصياد، عبدالعاطي احمد(٢٠٠٠م) . **محاضرات وبحوث في مناهج البحث العلمي الاسماعيلية**: كلية التربية بالاسماعيلية، قسم علم النفس التربوي جامعة قناة .

الطويل، محمد عبدالرحمن (١٩٧٨ م) . **التنمية ألادارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الادارة العامة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي ألأول للتنمية الادارية في الوطن العربي .

عامر، سعيد يس (٢٠٠٠م) . **البعد الثالث لادارة القرن الواحد والعشرون**، القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات والتطوير .

عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣م) . **ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**، عمان: . دار وائل للنشر والتوزيع .

عبد الجليل، راشد محمد؛ و سالم، احمد فؤاد (٢٠٠٠م) . **ادارة الموارد البشرية**«مدخل استراتيجي تكاملي»، المؤلفــون .

عبد الوهاب، علي محمد، وآخرون (٢٠٠٠ م) . **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة .

العبدالقادر، عبدالرحمن عبدالمحسن (٢٠٠٢م) . **السعودة في الخدمة المدنية**، ورقة مقدمةلندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام(١٤٤٠هـ)، الرياض: وزارة التخطيط .

عبدالوهاب، سمير محمد؛ والبرادعي، ليلى مصطفى (٢٠٠٦ م) . **ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، القاهرة: جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة .

عبدالوهاب، سمير محمد (٢٠٠١م). **ادارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة**، القاهرة: الامانة العامة لجامعة الدول العربية، شئون عربية، العدد(١٠٦)

عشماوي، سعدالدين محمد (٢٠٠٠م). **الادارة الاسس وتطبيقاتها في الانشطة الاقتصادية وألأمنية**، الرياض: اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥م). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر.

علاقي. مدني عبد القادر (١٤٢٠هـ). **إدارة الموارد البشرية:المنهج الحديث في إدارة ألافراد**، جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.

علي، عبير فرحات (٢٠٠٥م). **المؤسسات ومنظمات الاعمال في ظل العولمة**. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المؤتمر السنوي العاشر: ادارة الازمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة.

عمارة، بثينة حسنين (٢٠٠٠م). **العولمة وتحديات العصر**، القاهرة: دار الامين للنشر والتوزيع.

عمر، السيد احمد مصطفى (٢٠٠٣م). **العولمة وتداعياتها على الوطن العربي :اعلام العولمة وتاثيرة في المستهلك**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي (٢٤).

العنزي، عوض خلف (٢٠٠٥م). إدراك القيادات الإدارية في القطاع الحكومي والقطاع العام في دولة الكويت لمفهوم العولمة وتداعياتها ومتطلباتها: دراسة ميدانية، الكويت، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مج(٣٣)، ع. (٣).

العواد، فؤاد عبدالله، يوسف أحمد حسن (١٤٢٤هـ). **مدى تلبية مخرجات قسم الأساليب الكمية لاحتياجات سوق العمل في مدينة الرياض**، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث.

العواملة، نائل عبد الحافظ (٢٠٠٥م). هوية الإدارة العامة في القرن الجديد: دراسة إستطلاعية، الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، م(١٧)، العلوم الإدارية، (١).

العواملة، نائل عبد الحافظ (٢٠٠٣م). نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية. الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، م(١٥)، العلوم الإدارية، (١).

العيسى ، احمد بن محمد (٢٠٠٢م) . آثار انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية على تنمية الموارد البشرية ، الرياض : **المجلة الاقتصادية السعودية** ، ع(٧) .

الغامدي ، محمد إبراهيم ، (٢٠٠٥م) ، **اتجاهات السياح نحو اجراءات الأمن السياحي: دراسة ميدانية على منطقة الباحة** ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

فارس ، علي محمود و المنصوري ، محمد عبدالله (٢٠٠٦م) . **عوامل جذب وعوامل طرد الاستثمار الأجنبي في واقع الاقتصاد الليبي**(تحليل آراء المستثمرين الأجانب في ليبيا) ، المؤتمر الوطني حول الاستثمار الاجنبي في الجماهيرية العظمى تحت شعار نحو مناخ استثماري أفضل ، طرابلس .

Web site:http://www.investinlibya.com/Files/confernice/14.doc

قابل ، محمد صفوت (٢٠٠٣م) . **الدول النامية والعولمة** . القاهرة : دار الحكمة للنشر والتوزيع .

قاسم ، صلاح مصطفى (٢٠٠٣م) . **التحديات الامنية للحكومة الالكترونية:دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .

القاضي . محمد بهاء الدين بديع (٢٠٠٢م) . دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الاستراتيجيات العامة للمنظمة(دراسة تحليلية وتطبيقية) ، القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية تجارة بني سويف ، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** ، السنة الثانية عشرة ، العدد الثاني .

القحطاني ، سالم بن سعيد؛ و آل مذهب ، معدي بن محمد (٢٠٠٤م) . «**مدى توافق مخرجات بكالوريوس الادارة العامة مع احتياجات سوق العمل في المملكةالعربية السعودية**» ، الرياض : مركز البحوث الادارية كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود .

القحطاني ، محمد دليم (٢٠٠٥ م) . **ادارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل** . مطابع الحسيني الحديثة . .

القحطاني ، سالم بن سعيد (١٩٩٨م) . **مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل :دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود وقطاع الاعمال بمدينة الرياض** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، مج(٣٧) ، ع(٣) .

قوبعة ، محمد (١٩٩٨ م) . « مراجعة دور المؤسسة التعليمية في ضوء تطور تقنيات الإعلام والاتصالا الحديثة » ، الندوة الدولية للتعليم عن بعد ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٨-٢١ نوفمبر .

قويدر ، ابراهيم (٢٠٠١م) . **تنمية الموارد البشرية** ، القاهرة : دار المعارف ، اقرأ : سلسلة ثقافية شهرية .

الكبيسي ، صلاح الدين عواد (٢٠٠٥ م) . **ادارة المعرفة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .

الكبيسي ، عامر خضير (٢٠٠٥م) . **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية** . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية . .

كيم ، بان س . (٢٠٠٢م) . اصلاح الخدمة المدنية في اليابان وكوريا : نحو التنافسية والكفاءة ، ابوظبي : **المجلة الدولية للعلوم الادارية** ، مج(٧) ، ع(٣) .

لوسي ، مايكل (٢٠٠١ م) . **ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات** ، جزء من كتاب« القيادة الإدارية في عصر المعلومات» ، ابوظبي : ترجمة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .

لولر الثالث ، إدوارد إي(٢٠٠١ م) . **ادارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات** جزء من كتاب«القيادة الإدارية في عصر المعلومات» ، ابوظبي : ترجمة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .

المحرزي ، احمد صلاح الدين (٢٠٠٢م) . **ادارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر** . القاهرة : شركة ناس للطباعة .

محمد ، موفق حديد (٢٠٠٠م) . **الادارة العامة:هيكلة الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية** ، القاهرة : دار الشروق للنشر والتوزيع .

المحنة ، فلاح كاظم (٢٠٠١م) . **العرب والعولمة القاهرة: الامانة العامة لجامعة الدول العربية** ، شئون عربية ، العدد(١٠٦) . .

مدحت ، منى محمد كمال (٢٠٠٤م) . **اثر العولمة والخصخصة وإعادة الهيكلة على تفاقم ظاهـرة البطالة** . المؤتمر السنوي التاسع : ادارة ازمة البطالة وتشغيل الخريجين ، القاهرة : كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

المرسي ، جمال الدين محمد (٢٠٠٦م) . **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيـق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الـواحـد والـعـشريـن** ، الاسكندرية : الدار الجامعية للـنشر والتوزيع .

مسعد ، محي محمد (٢٠٠٦) . **الاسلام وتحديات العولمـة** ، الاسكندرية : مركز الاسكـندرية للكتاب .

المسلم ، سليمان بن ناصر (١٤٢٦هـ) . **ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة** . المؤلف .

المصري ، منذر واصف (٢٠٠٤م) . **العولمة وتنمية الموارد البـشـريـة** ، ابوظبي : مركز الامارات للدراسات الاستراتيجية .

مصطفى ، احمد سيد (٢٠٠١م) . **المدير وتحديات العولمة** . .

مصطفى ، احمد سيد (٢٠٠٢م) . **ادارة البشر الاصول والمهارات** .

مصطفى ، احمد سيد (١٩٩٩م) . **إدارة الموارد البشرية** .

المغربي . عبدالحميد عبدالفتاح (١٩٩٨م) . **الادارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحـادي والعشرين** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .

منصور ، محمد إبراهيم (٢٠٠٣م) . **العولمة ومستقبل الدولة القطرية في الوطن العربي** ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة كتب المستقبل العربي(٢٤) .

المنيع ، محمد عبدالله (١٤٢٢هـ) . **تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية استخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحـة**

كنموذج ، الرياض : كلية التربية جامعة الملك سعود ، ندوة التعليم العالي الأهلي .

الموسوي، سنان (٢٠٠٤م) . **إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها** ، عمان : مجدلاوي للنشر والتوزيع ، كلية العلوم الادارية .

النجار ، فريد راغب (٢٠٠٤م) . **انماط البطالة المعاصرة واستراتيجيات العلاج**، القاهرة: كلية التجارة ، جامعة عين شمس . المؤتمر السنوي التاسع «ادارة ازمة البطالة وتشغيل الخريجين» .

النمر ، سعود بن محمد وآخرون (٢٠٠٦م) . **الادارة العامة:الاسس والوظائف** ، ط٤ ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .

نور ، عصام سرية (٢٠٠٥م). **العولمة واثرها في المجتمع الاسلامي** ، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .

هاشم ، زكي محمود (د . ت) . ادارة الموارد البشرية ، الكويت : منشورات ذات السلاسل .

هامل ، جاري (٢٠٠٤ م) . **اعادة ابتكار اسس المنافسة** ، دراسة ضمن كتاب «اعادة التفكير في المستقبل» ، ترجمة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أبوظبي . .

الهواري ، سيد(٢٠٠٢م) . **الإدارة:الأصول والأسس العلمية للقرن الـ٢١** ، القاهرة: دار الجيل للطباعة .

هوكي ، جوليا و كاكا باديس ، اندرو و كاكا باديس ، ندى . (٢٠٠٥م) . تطوير الكادر القيادي للقرن الواحد والعشرين : كحالة دراسية للتطوير الاداري في الخدمة المدنية الجديدة بالمملكة المتحدة ، ابوظبي : . **المجلة الدولية للعلوم الادارية** ، مج(١٠) ، ع(١) .

الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥م) . **ادارة الموارد البشرية** ، الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع .

الوالي ، عبدالجليل كاظم (٢٠٠٣م) . **العولمة وتداعياتها على الوطن العربي :جدلية العولمة بين الاختيار والرفض** ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة كتب المستقبل العربي (٢٤) .

وديع، محمد عدنان و الصائغ، ناصر جاسم (٢٠٠٤م). **التعليم وسوق العمل في الاقطار العربية**، ط٢، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

وديع، محمد عدنان (١٩٩١م). الموارد البشرية واستراتيجية تطوير العلوم والتقانة في الوطن العربي، تونس: **المجلة العربيةللعلوم،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**، ع (١٧)..

وديع، محمد عدنان، (١٩٩٤م)، ادارة الموارد البشرية وتخطيط العمالة في الوطن العربي، سلسلة اجتماعات الخبراء(ب)، الكويت :المعهد العربي للتخطيط.

يسين، السيد (١٩٩٩م). **العولمة والطريق الثالث**. القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات.

ثانيا: المراجع الآجنبية

Aghazadeh,syed mahmoud .(1999) ”Human resource management : issues&challeneges in the new millennium“,Management Research News,Vol.22,No.12.

Alerd, B.B. & Snow, C.C. & Miles, R.E., (1996), “Characteristics of Managerial Careers in the 21st Centuries “The Academy of Management Executive, Vol. 10, No.4.

Anonymous. (2003),“Skill gaps threaten competitiveness “.Website:http://proquest.umi.com/pqdweb?index = 0&did = 354771121&SrchMode =1&sid= 8&Fmt= 4&VInst= PROD&VType= PQD&RQT= 309&VName= PQD&TS= 1176793138&clientId=45596

Aswathappa, K.,(2005) Human Resource and Personnel Management, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi.

Ban Carolyn. & Riccucci Norman. (1997) Public Personnel Management: Current concerns, future challenges. 2nd edition. Longman, New York.

Bernard, Slike. & Fish, Alan., (2000), “The Transfer of Knowledge need the retention of expertise: The continuing need the global assignment“, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2.

Bernardin, H. John., (2003), Human Resource Management: An Experiential approach, McGraw Hill, Irwin Third Edition.

Brinkerhoff, Derick W., (1999), “International Deployment Management in a Globalized world“. Public Administration Review, Vol. 59, No. 4.

Brudney, J. L., (2003), “Learning Organization in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge“, Public Administration Review, Vol. 63, No.

Buckingham,M.,&Vosburgh,R.M., (2001),” The 21st century human resources function :It‘s the talent , stupid! “ ,Human Resource Planning ,Vol .24,No.4.

Buckley, Peter J. & Carter, Matin J.,(1999),” Managing cross-border complementary knowledge“, International Studies of Management & Organization, Vol. 29, No. 1.

Burke, W.W., (1997), “What Human Resource Practitioners Need to Know For the Twenty First Centry“, Human Resource Management, Vol. 36, No.1.

Caiden, Naomi J. & Caiden Gerald E., (2001),” Strategic for Meeting the Challenges of Diversity Management in the Civil Service“, United Nation Expert Group meeting. United Nation Headquarter, New York.

Cappellen, Tineke. & Janssens Maddy., (2005), “carrer paths of global managers: Towards future resource“, Journal of world business, Vol. 40, No. 4 .

Caudron,S, (2003), “HR is dead.long live HR“ ,Workforce ,Vol.82 , No.1.

Chiavenato, Idalberto., (2001), “Advance Challenges in Human Resource Management in the new millennium“, public personnel management , Vol. 30. No. 1.

Ching Li. Lucinda Kit., (2005), “Examning _Globalization_ and _Convergence_: A comparative study of university systems in Hong Kong, Singapore, Taiwan and Thailand, 1426 _ 1996". Ed.D., thesis, The university of Auckland. USA.Web site: http://voyager.auckland.ac.nz/cgi-bin/Pwebrecon.cgi?DB= local&Search_Arg= Examining+%E2 %80%99globalisation %E2%80%99+and+%E2 %80%99convergence%E2 %80%99 &SL= None&Search_Code =TALL&CNT=20&

Coates, Joseph F. & Jarrat, Jennifer & Mahaffie, John B.,(1991), “Future work“, The Futurist, Vol. 25, No. 3.

Collin,C.J.,(2000),strategic human resource management and knowledge creation

capability:Examining the Black Box Between HR and Firm Performance, Ed.D., thesis ,University of Maryland,USA.Web site: http:// proquest.umi.com/pqdweb?index =0&did= 731926861&SrchMode =1&sid=1&Fmt=13&VIns t=PROD&VType =PQD&RQT =309&VName =PQD&TS =1176802698 &clientId =45596

Csoka, Louis S. & Hackeh Brian., (1998), "Transforming the HR function for global business success", The Conference Board, new york.Web site: : http://www.conference-board.org

De Grip, Andries., (2004), "Evaluating human capital obsolescence , E-OECD, seminar on human capital and labour market performance" , Brussels ..Web site: http:// www .oedc .org /dataoecd.

Demarest, M., (1997), "Understanding Kwouledge Management" ,Long Range Planning, .Vol, 30, No. 3.

Druker, Peter F. (1997),"Toward the New Organization" ,Excutive Excellence,Vol.14,No.2.

The Economist, Intelligence Unit,(2005),Business 2010:The public sector(Embracing the Challenge of Change),A Report from The Economist Intelligence Unit,sponsored by SAP.Web site: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business_2010_Public_sector_WP.pdf

Garvin, D. A., (1993), "Building a learning organization", Harvard Business Review, July _ August.

Gibson-Graham,J.K.,(1996),The End of Capitalism(as we knew it) :A Feninist Critique of Political Economy ,Oxford UK and Cambridge USA,Blackwell Publishers.

Green F.,Alan,f., Ashton,D., (2000), "ARE Britian's worke place becoming more unequal?", Cambridge Journal of Economics,Oxford,Vol.24,Iss.6.

Gupta , Babita. & Lyer, Lakshmi. & Aronson, Jay E.,(2001) , "knowledge management : Practice and challenges" ,Web site : http://www .emeraldinsight.com/10.1108/02635570010273018

Harvey,M.&Novicevic M.,(2003),"Strategic Global Human Resource

Management:Its Role in Global Networks“,Research and Practice in Human Resource Management.Vol.11,No.2.

Hays, Steven & Gregory K. Plagens., (2002), “Human Resource management Best practices and Globalization: the universality of Commin sense“, Public Organization Review, Vol. 2, No. 4.

Hays, Steven W. & Kearney, Richard C., (2003), Public Personnel Administration: Problem and Prospects,, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Held,D.,Mc Grew,A.,Goldblah,D.,&Peraton,J.,(1999),Global Transformations: Politics ,Economys and Culture, Cambridge,Polity Press.

Ivancevich, John M., (2003), Human Resource Management, International Edition, McGraw Hill. Singapore..

Jackson,S.,E.&Schuler,R.S.,(1995),Understanding Human Resource Management in The Context of Organization and Their Environments,Annual Review of Psychology,Vol.46.

Jinabhai, d.C., (2005), “New challenges for South African development and Training _ linkages to Empirical research“, Public Personnel Management, Vol.34, No 1.

Kafafi, Jehan., (2002), “The HRM challenges of the millennium: Building employee Commitment in the Globalization Era“ , The 13th International Arab Conference for training and management development, Cairo _ 22 _ 24 October.

Kellough, J.E., (1999), “Reinventing Public Personnel Management: Ethical Implications for Managers and Public Personnel Systems“, Public Personnel Management, Vol. 28, No.4.

Khan,Akhter.,(2005),Impact of Globalization on Labor Market and Workers, Challenges and Opportunities:Trade Union Action., Bangladesh Institute of Labor Studies(BILS). http://www.globalnetwork-asia.org/articles / Impact%20 of%20 Globalization %20on%20Labor%20Market

Kishita, T., (2006), “The HRM of Japanese in the days to come of global competition“, research and practice in human resource management, Vol.14,No.1.

Kravetz, Dennis J., (1988), The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Lipiec, Jacek., (2001), "Human Resource Management prospective are the turn of the century", Public Personnel Management, Vol. 30, No.2.

Losely, M. & Meisinger, S. & Ulrich, D., (2005), The Future of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc. Virginia, USA.

Mendenhall, M. E. & Robert, J.J. & Black, J.S. & Gregerser, H.B., (2003)," seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization", Organization Dynamics, Vol. 32, No. 3.

Pattanayak, Biswajeet., (2006), Human Resource Management, Prentice Hall of India, New Delhi.

Payne, Marja-liisa. ,(2005) , "The Path From an Administrative to A Strategic Function: A Comparative StudyOF Human Resource Managers 'Competencies",Doctoral Dessertation,Capella University. http://proquest.umi.com/pqdweb?index =4&did =1031059561&SrchMode =1&sid=1&Fmt=13&VInst =PROD&VType =PQD&RQT =309&VName =PQD&TS= 1177232267&clientId=45596

Peterson, Erik R.,(2004), "Seven Revolutions: Global Strategic trends and to the year 2025", Multinational Business Review, Vol. 12, No. 2.

Pont, Beatriz & Werguin, Patrick., (2001), How old are new skills organization for economic cooperation and development,The OECD Observer N.225.Web site: http://www.oecdobserver.org /news/fullstory .php/aid/428.

Pucik, Vladimir., (1996), "Human resource in the future: an obstacles or A Champion of Globalization" , Human Resource Management ,Vol .36,No.1.

Pucik, Vladimir., (1997)," Human Resources in the Future: An Obstacle on a Champion of Globalization?", Human Resource Management, Vol. 36, No. 1.

Puick,V.&Saba,T.,(1998),Selecting and Development the GlobalVersus the Expatriate Manger :Areview of the State-of-the-art,HR,Human Resource Planning,Vol.21,No.4.

Puick, Vladmir.& Saba Tania.,(1998), "Selecting and Development the Global versus the Expatriate Manager: A review of the state-of-the-art", HR.Human Resource Planing ,Vol.21,No.4.

Rowley,c.,Bae,j.,(2002),Globalization and transformation of human resource management in South Korea,The International Journal of Human Resource Management,Vol.13,No.3.

Selden, Sally Coleman., (2001), "Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model", Administration & Society, Vol. 33, No. 3.

SHRM,(2006),Special Experties Panels 2006 Trends Update . Web site: http: / www.shrm.org/hrresources/surveys_published /2006%20 Strategic% 20HR %20 Management%20Survey%20Report.asp

Smits, W. & T. Zwick., (2004). "Why Do Business Service Firms Employ Fewer Apprentices? A comparison between Germany and the Netherlands", International Journal of Manpower. 25.Iss.1.

Sparrow, P. & Brewster, C. & Hillary H., 2004, Globalizing Human Resources management, Routledge, London.

Stavrou-Costea,Eleni., (2005),"The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectivenus:A Comparative Study in Southern EU.",Journal of European Industrial Training ,Vol.29,No.2/3.

Taylor, W. A. & Wright, G. H., (2004), "Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenge for public sector managers", Information Resource Management Journal, Vol. 17, No. 2.

Thomas, David C. & Lazarova, Mila B. & Inkson, K., (2005), "Global careers: New phenomenon or new perspectives?", Journal of world business,Vol. 40 .

Tompkins, J, (2002), "Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved issues". Public Personel Management., Vol. 31, No. 1.

Ulrich, D. W., Yeang, A. K. & Lake, D.G, (1995): "Human resource competencies: An empirical assessment". Human Resource Management, Vol, 34, N. 4.

Wheeler, Michael, (1999), "Global diversity: A culture change perspective", diversity factor, Vol. 7, No. 2.

World Federation of Personnel Management Associations(WFMPA), (2005), Survey of global HR Challenges: Yesterday,today and tomorrow.Web site: http://www.wfpma.com/PDFs/hrglobalchallenges.pdf.

Zhu, Ying., (2004)," Responding to the challenges of globalization: Human Resource Development in Japan". Journal of world Business, Vol. 39.

Zhu, Ying&Warner,M., (2005), "Changing Chinese employment relations since WTO accession". personnel review, vol.34 No. 3.

الملاحـــــــــــق

الملحق رقم (١) قائمة باسماء المحكمين ووظائفهم.

الملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صيغتها النهائية.

الملحق رقم (٣) جداول تحليل ثبات الأداة بصيغتها النهائية.

الملحق رقم (١) قائمة باسماء المحكمين ووظائفهم

الاســـــم	الوظيفــــة	جهة العمل
ا . د . إبراهيم بن عبدالله الماحي	وكيل كلية التدريب	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
اللواء د . سعد بن علي الشهراني	وكيل كلية الدراسات العليا	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
د . سعيد عبدالله القرني	أستاذ الإدارة العامة المشارك	معهد الإدارة العامة بالرياض
أ. طارق حسن الأمين	أخصائي بحوث واحصاء .	معهد الإدارة العامة بالرياض
د . طلالبن عابد الأحمدي	مدير مركز البحوث	معهد الإدارة العامة بالرياض
د . عامر عبدالله الصعيري	أستاذ الإدارة العامة المشارك	معهد الإدارة العامة بالرياض
ا . د . عبدالحفيظ سعيد مقدم	أستاذ مناهج البحث العلمي	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
د. عبدالشافي محمد ابو الفضل	أستاذ الإدارة العامة المشارك .	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
د . عبدالرحمن عبدالله الشمري	أستاذ مشارك إدارة الموارد البشرية	جامعة الملك سعود
ا . د . عبدالعاطي أحمد الصياد	عميد كلية الدراسات العليا	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
د . عبدالناصر السيد عامر	أستاذ القياس والاحصاء .	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
اللواء د . علي بن فايز الجحني	عميد كلية التدريب	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
عقيد مهندس د . علي الشهراني	مدير إدارة تموين الصيانة	وزارة الداخلية ـ حرس الحدود
أ. علي صالح الضلعان	محاضر بقسم الادارة العامة .	معهد الإدارة العامة بالرياض
عقيد بحري . د . علي الشعيبي	مدير الإدارة العامة للتخطيط والميزانية	وزارة الداخلية ـ حرس الحدود
د . عماد عبدالجليل علي اسماعيل	أستاذ الاساليب الكمية	جامعة الملك سعود
أ . د . مازن فارس رشيد	مدير مركز البحوث	جامعة الملك سعود ـ كلية العلوم الإدارية
أ . محمد جمال ذنيبات	محاضر في برامج الانظمة .	معهد الإدارة العامة بالرياض
أ . د . محمد سيد حمزاوي	أستاذ إدارة الموارد البشرية .	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
أ . د . محمد فتحي محمود	أستاذ الإدارة العامة	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
رائد مهندس د . محمد العسيري	مدير إدارة نظم المراقبة	وزارة الداخلية ـ حرس الحدود
د. مشبب بن عايض القحطاني	أستاذ الإدارة العامة المساعد	معهد الإدارة العامة بالرياض
د . منصور بن عبدالعزيز المعشوق	أستاذ الإدارة العامة المشارك	معهد الإدارة العامة بالرياض
د. هلال محمد العسكر	رئيس قسم الإدارة المكتبية	الكلية التقنية بالرياض
د . يوسف عبدالله المليفي	أستاذ الإدارة العامة المساعد	معهد الإدارة العامة بالرياض

الملحق رقم(٢) أداة الدراسة في صيغتها النهائية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

برنامج الدكتوراه

بسم الله الرحمن الرحيم

سعـادة .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني ان اضع بين يديكم هذا الأستبيان لغرض جمع المعلومات لأطروحتي بعنوان «إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة كما يراها منسوبوا المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض»، كمتطلب تكميلي للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

نرجو تكرمكم بالإجابة على فقراته بكل اهتمام، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة. علما بان المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا في الأغراض العلمية ، ولاتتطلب ذكر الأسم أو اية معلومات خاصة .

شاكرين لكم تعاونكم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري .

الباحث

سعيد عبيد بن نمشـه

جوال رقم (٠٥٠٥٤١٤٨٢٣)

بيانات أولية :

المرجو وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن البيانات الشخصية لكم :

١ ـ الجهة التي تعمل بها :

١ ـ الهيئة العامة للطيران المدني . ( ).
٢ ـ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني . ( ).
٣ ـ وزارة الداخلية/ حرس الحدود . ( ).
٤ ـ وزارة الخدمة المدنية . ( ).
٥ ـ وزارة الدفاع والطيران / القوات الجوية . ( ).
٦ ـ وزارة العمل . ( ).
٧ ـ وزارة التجارة والصناعة . ( ).
٨ ـ رئاسة الحرس الوطني . ( ).
٩ ـ وزارة الداخلية/ الدفاع المدني . ( ).
١٠ ـ وزارة الدفاع والطيران/ كلية القيادة والاركان . ( )

جهة أخرى (فضلاً أذكرها) : ....

٢ ـ المؤهل العلمي :

(١) . . . . اقل من جامعي (٢) . . . . . . بكالوريوس

(٣) . . . . دبلوم عالي (٤) . . . . . . ماجستير (٥) . . . . . . دكتوراه

٣ ـ العمر : ( ) سنة. ٤ ـ الخدمة : ( ) سنة/ سنوات

٥ ـ ما هي خبرتك في المجالات التالية:

١ ـ مهام ومسئوليات قيادية : ( ) سنة/ سنوات
٢ ـ شئون الموظفين : ( ) سنة/ سنوات
٣ ـ شئون التعليم والتدريب : ( ) سنة/ سنوات
٤ ـ تقنية المعلومات : ( ) سنة/ سنوات
٥ ـ تخطيط الموارد البشرية : ( ) سنة/ سنوات
٦ ـ الدراسات والبحوث الإدارية : ( ) سنة/ سنوات

بيانات الاستبانة:

المحور الأول: فيما يلي عدد من المفاهيم حول مدلول العولمة. يـرجـى وضـع علامة(✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك.

	بعض المفاهيم السائدة للعولمة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ظاهرة تتيح ازالة الحدود الاقتصادية بين الدول بحيث يصبح العالم وكأنه سوق واحدة .					
٢	تؤدي الى ارتفاع معدلات البطالة على المستوى الدولي ، نتيجة للاستخدام المكثف لتقنية المعلومات .					
٣	فلسفة إنسانية جديدة تتطلب تقنيات متعددة على درجة عالية من الشمولية تلزم الدول والمؤسسات ـ على حد سواء ـ بتغيير إستراتيجياتها .					
٤	فكر يعبر عن إرادة الهيمنة على العالم من قطب واحد يملك القدرة على السيطرة الاقتصادية .					
٥	آلية لتقليص دور الدولة ، حيث تصبح الشركات المتعددة الجنسيات شريكاً للدولة في صنع قراراتها السياسية .					
٦	مدخل يتيح للقوى العظمى الهيمنة على الدول النامية .					
٧	نظام عالمي جديد يقوم على الثورة المعلوماتية غير المحدودة دون اعتبار للحدود الجغرافية والسياسية .					
٨	نموذج لتحفيز الدول على إعادة تنظيم مؤسساتها العامة .					
٩	نظام يتيح فرص واعدة للتنمية بما يقلص الفوارق بين دول الشمال والجنوب .					
١٠	هي اقصاء لخصوصية هوية المجتمعات .					
١١	ظاهرة تتبناها الدول المتقدمة للسيطرة على الدول النامية بالرغم مما تحمله من مضار متعددة مبطنة وغير معلنة .					
١٢	إنها تحريك للمجتمعات النامية للاستفادة من الفرص الجديدة في مختلف المجالات .					
١٣	نموذج يؤدي الى التقليص في وظائف الدولة للتأقلم مع التحولات العالمية الجديدة، بما يستلزم من تغييرات في الأنماط المختلفة لمؤسسات الدولة .					
١٤	ستار تكمن وراءه الرأسمالية .					

المحور الثاني: الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض. يرجى وضع علامة(✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك .

	الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حالياً	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	الاهتمام بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية .					
٢	إجراء التسويات الخاصة بالمستحقات .					
٣	حفظ ملفات الموظفين بالطرق التقليدية .					
٤	استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم .					
٥	اعتماد الترقيات وفقا للأقدمية .					
٦	إجراءات التأديب للموظفين .					
٧	إجراءات الاجازات .					
٨	إجراءات التوظيف .					
٩	اجراءت انتهاء الخدمة .					
١٠	استخدام برامج تدريبية جاهزة دون اعتبار للاحتياجات التدريبية للافراد والمنظمات .					
١١	بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح رصد المتغيرات البيئية المؤثرة لتحقيق الاستجابة الفعالة لها .					
١٢	تحويل الاعمال الروتينية الى عمليات آلية بواسطة الحاسب الآلي .					
١٣	اتباع سياسات تحقق للعاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط لاداء العمل .					
١٤	توسيع فرص التعلم لجميع للعاملين .					
١٥	تمكين العاملين في تسيير اعمالهم ذاتيا .					
١٦	تهيئة الموظفين الجدد من خلال برامج توجيهية للتعرف على بيئة العمل .					
١٧	التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية .					
١٨	تدريب الموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على اقرانهم في المنظمات الاخرى .					
١٩	العناية بالسلامة المهنية للعاملين .					
٢٠	إجراء بحوث ودراسات مستقبلية					

المحور الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة. يرجى وضع علامة(✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك .

	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تزايد الضغوط الدولية لتطبيق المفاهيم الجديدة في أنظمة الخدمة الحكومية وفقا للمعايير الدولية .					
٢	تنامي الحاجة الى التطوير المستمر للأنظمة والتشريعات المنظمة لأنماط العمل الجديدة المتسارعة التغيير .					
٣	تكثيف الضغوط لزيادة فرص العمل المتاحة للمرآة .					
٤	الالتزام بالاتفاقيات الدولية التي تحث على توسيع فرص العمل المتاحة لذوي الإحتياجات الخاصة .					
٥	تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة التي قد تؤثر على امتيازاتهم .					
٦	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين من جراء تسارع وتيرة التغيرات .					
٧	ظهور مهن ووظائف جديدة في سوق العمل ليس لها مسميات او وصف وظيفي في الأنظمة الحالية .					
٨	انخفاض الحاجة للتوظيف لدوام كامل ، للتوسع في استخدام العمالة المؤقتة .					
٩	تدني المستوى المهاري لخريجي المؤسسات التعليمية .					
١٠	صعوبة مواكبة تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية .					
١١	زيادة حدة المنافسة مع القطاع الخاص في استقطاب الكفاءات المؤهلة .					
١٢	صعوبة التعامل مع العمالة الوطنية الفائضة الناتجة من إعادة الهيكلة .					
١٣	صعوبة المحافظة على المعلومات الشخصية للعاملين من تأثير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .					
١٤	ارتفاع تكاليف العمالة المؤهلة للتعامل مع تقنية المعلومات .					
١٥	إتساع الفجوة بين مهارات العاملين الحالية والإحتياجات الفعلية للوظائف المعتمدة على تقنية المعلومات .					
١٦	ندرة الطاقات البشرية الوطنية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات .					
١٧	تقديم الخدمات للمواطنين من خلال شبكة الانترنت .					
١٨	الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات في اداء الاعمال .					
١٩	محدودية الامكانات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات عالية المستوى .					
٢٠	تعاظم دور المعرفة كميزة تنافسية بين المنظمات المحلية والعالمية .					

المحور الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض. يرجى وضع علامة(✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك .

	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تطوير السياسات والأنظمة التي تتلاءم وأنماط العمل الجديدة .					
٢	تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية عالية المستوى بما يتلاءم والمنظور العالمي .					
٣	تكريس ثقافة التنوع للموارد البشرية لإثراء الطاقات الابداعية للعاملين .					
٤	تأسيس ثقافة تنظيمية في إطار الشريعة الإسلامية .					
٥	تمكين العاملين بتقوية نفوذهم في اداء اعمالهم .					
٦	استشراف المستقبل لمواجهة تحدياته .					
٧	مرونة توصيف الوظائف لتكون أكثر تحرراً .					
٨	التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى المرنة .					
٩	الأخذ بأنماط العمل الجديدة . (مثل أسلوب العمل عن بعد، والمؤقت) .					
١٠	التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية .					
١١	تتبني برامج متطورة للتدريب مستمدة من تجارب الآخرين(المقارنة المرجعية) .					
١٢	تدريب العمالة الفائضة على وظائف أخرى .					
١٣	التطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة .					
١٤	استخدام النظم الآلية في ممارسة أعمال ادارة الموارد البشرية .					
١٥	التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال الموارد البشرية ، للاستفادة من خبراتهم .					
١٦	تشجيع البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات الإدارية لادارات الموارد البشرية .					
١٧	عتماد معايير علمية لقياس الأداء .					
١٨	ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادات العليا بما يمكنها من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات .					
١٩	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، على ضؤ المستجدات التقنية والفكرية الحديثة .					
٢٠	التقييم ألاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية .					

المحور الخامس: هناك العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة. يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك .

	الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	محدودية تاهيل القيادات الادارية القادرة على تبني التغيير والتحديث .					
٢	تقادم نظم ادارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لانماط العمل المستحدثة .					
٣	تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية .					
٤	تدني القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية لغياب النظام الشامل للمعلومات .					
٥	قصور الوعي الإداري لدى معظم القيادات الإدارية بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية .					
٦	النظرة التقليدية لتوصيف الوظائف .					
٧	تقادم نظم قياس كفاءة الأداء .					
٨	تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .					
٩	مقاومة التغيير من قبل معظم المديرين خوفا على امتيازاتهم الوظيفية .					
١٠	تدني مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الابداعية لدى العاملين .					
١١	انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والاجرائية وعدم إثرائها بالجوانب العلمية .					
١٢	غياب الاستراتيجيات الواضحة والمعلنة والتي تكون اساس الممارسة في جميع فعاليات ادارة الموارد البشرية .					
١٣	تقادم التقنيات الفنية والبرمجيات اللازمة لاستخدامات إدارة الموارد البشرية .					
١٤	ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية السلبية التي لاتشجع على التحديث والتطوير .					
١٥	تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمة .					
١٦	تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للعاملين .					

الملحق رقم(٣) جداول تحليل ثبات الأداة بصيغتها النهائية

التسلسل	المحـــــــــور	عدد العبارات	N	معامل الثبات ألفا لكرونباخ
١	مفاهيم العولمة .	١٤	٢٨١	٠,٧٦
٢	وظائف وانشطة ادارة الموارد البشرية حاليا في المنظمات المدنية والأمنية	٢٠	٢٨١	٠,٨٣
٣	تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة .	٢٠	٢٨١	٠,٨٨
٤	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .	٢٠	٢٨١	٠,٩٥
٥	الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا في المنظمات المدنية والأمنية .	١٦	٢٨١	٠,٩٣

جدول معامل ثبات أداة الدراسة(الفا لكرونباخ)(ن = ٢٨١)

التسلسل	العبـــــــارة	ألفا إذا حذفت العبارة
٢٧	اتباع سياسات تحقق للعاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط لاداء العمل .	٠,٩٣٠
٢٨	توسيع فرص التعلم لجميع للعاملين .	٠,٩٣٠
٢٩	تمكين العاملين في تسيير اعمالهم ذاتيا .	٠,٩٣٠
٣٠	تهيئة الموظفين الجدد من خلال برامج توجيهية للتعرف على بيئة العمل .	٠,٩٣٠
٣١	التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٣٢	تدريب الموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على اقرانهم في المنظمات الاخرى .	٠,٩٣٠
٣٣	العناية بالسلامة المهنية للعاملين .	٠,٩٣٠
٣٤	إجراء بحوث ودراسات مستقبلية .	٠,٩٣٠
٣٥	تزايد الضغوط الدولية لتطبيق المفاهيم الجديدة في أنظمة الخدمة الحكومية وفقا للمعايير الدولية .	٠,٩٣٠
٣٦	تنامي الحاجة الى التطوير المستمر للأنظمة والتشريعات المنظمة لأنماط العمل الجديدة المتسارعة التغيير .	٠,٩٣٠
٣٧	تكثيف الضغوط لزيادة فرص العمل المتاحة للمرآة .	٠,٩٣٠

التسلسل	العبـــــــــارة	ألفا إذا حذفت العبارة
٣٨	الالتزام بالاتفاقيات الدولية التي تحث على توسيع فرص العمل المتاحة لذوي الإحتياجات الخاصة .	٠,٩٣٠
٣٩	تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة التي قد تؤثر على امتيازاتهم .	٠,٩٣٠
٤٠	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين من جراء تسارع وتيرة التغيرات .	٠,٩٣٠
٤١	ظهور مهن ووظائف جديدة في سوق العمل ليس لها مسميات او وصف وظيفي في الأنظمة الحالية .	٠,٩٣٠
٤٢	اانخفاض الحاجة للتوظيف لدوام كامل ، للتوسع في استخدام العمالة المؤقتة .	٠,٩٣٠
٤٣	تدني المستوى المهاري لخريجي المؤسسات التعليمية .	٠,٩٣٠
٤٤	صعوبة مواكبة تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية .	٠,٩٣٠
٤٥	زيادة حدة المنافسة مع القطاع الخاص في استقطاب الكفاءات المؤهلة .	٠,٩٣٠
٤٦	صعوبة التعامل مع العمالة الوطنية الفائضة الناتجة من إعادة الهيكلة .	٠,٩٣٠
٤٧	صعوبة المحافظة على المعلومات الشخصية للعاملين من تأثير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .	٠,٩٣٠
٤٨	إرتفاع تكاليف العمالة المؤهلة للتعامل مع تقنية المعلومات .	٠,٩٣٠
٤٩	إتساع الفجوة بين مهارات العاملين الحالية والإحتياجات الفعلية للوظائف المعتمدة على تقنية المعلومات .	٠,٩٣٠
٥٠	ندرة الطاقات البشرية الوطنية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات .	٠,٩٣٠
٥١	تقديم الخدمات للمواطنين من خلال شبكة الانترنت .	٠,٩٣٠
٥٢	الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات في اداء الاعمال .	٠,٩٣٠
٥٣	محدودية الامكانات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات العالية المستوى .	٠,٩٣٠
٥٤	تعاظم دور المعرفة كميزة تنافسية بين المنظمات المحلية والعالمية .	٠,٩٣٠
٥٥	تطوير السياسات والأنظمة التي تتلاءم وأنماط العمل الجديدة .	٠,٩٣٠
٥٦	تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية عالية المستوى بما يتلاءم والمنظور العالمي .	٠,٩٣٠
٥٧	تكريس ثقافة التنوع للموارد البشرية لإثراء الطاقات الابداعية للعاملين .	٠,٩٣٠
٥٨	تأسيس ثقافة تنظيمية في إطار الشريعة الإسلامية .	٠,٩٣٠
٥٩	تمكين العاملين بتقوية نفوذهم في اداء اعمالهم .	٠,٩٣٠
٦٠	استشراف المستقبل لمواجهة تحدياته .	٠,٩٣٠

التسلسل	العبـــــــارة	ألفا إذا حذفت العبارة
٦١	مرونة توصيف الوظائف لتكون أكثر تحرراً .	٠,٩٣٠
٦٢	التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى المرنة .	٠,٩٣٠
٦٣	الأخذ بأنماط العمل الجديدة . (مثل أسلوب العمل عن بعد، والمؤقت) .	٠,٩٣٠
٦٤	التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية .	٠,٩٣٠
٦٥	تبني برامج متطورة للتدريب مستمدة من تجارب الآخرين(المقارنة المرجعية) .	٠,٩٣٠
٦٦	تدريب العمالة الفائضة على وظائف اخرى .	٠,٩٣٠
٦٧	التطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة .	٠,٩٣٠
٦٨	استخدام النظم الآلية في ممارسة أعمال ادارة الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٦٩	التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال الموارد البشرية، للاستفادة من خبراتهم .	٠,٩٣٠
٧٠	تشجيع البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات الإدارية لادارات الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٧١	اعتماد معايير علمية لقياس الأداء .	٠,٩٣٠
٧٢	ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادات العليا بما يمكنها من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات .	٠,٩٣٠
٧٣	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، على ضؤ المستجدات التقنية والفكرية الحديثة .	٠,٩٣٠
٧٤	التقييم ألاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية .	٠,٩٣٠
٧٥	محدودية تاهيل القيادات الادارية القادرة على تبني التغيير والتحديث .	٠,٩٣٠
٧٦	تقادم نظم ادارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لانماط العمل المستحدثة .	٠,٩٣٠
٧٧	تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٧٨	تدني القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية لغياب النظام الشامل للمعلومات .	٠,٩٣٠
٧٩	ققصور الوعي الإداري لدى معظم القيادات الإدارية بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٨٠	النظرة التقليدية لتوصيف الوظائف .	٠,٩٣٠
٨١	تقادم نظم قياس كفاءة الأداء .	٠,٩٣٠
٨٢	تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .	٠,٩٣٠
٨٣	مقاومة التغيير من قبل معظم المديرين خوفا على امتيازاتهم الوظيفية .	٠,٩٣٠

التسلسل	العبـــــــارة	ألفا إذا حذفت العبارة
٨٤	تدني مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الابداعية لدى العاملين .	٠,٩٣٠
٨٥	انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والاجرائية وعدم إثرائها بالجوانب العلمية .	٠,٩٣٠
٨٦	غياب الاستراتيجيات الواضحة والمعلنة والتي تكون اساس الممارسة في جميع فعاليات ادارة الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٨٧	تقادم التقنيات الفنية والبرمجيات اللازمة لاستخدامات إدارة الموارد البشرية .	٠,٩٣٠
٨٨	ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية السلبية التي لاتشجع على التحديث والتطوير .	٠,٩٣٠
٨٩	تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمة .	٠,٩٣٠
٩٠	تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للعاملين .	٠,٩٣٠
	معامل الثبات الكلي	٠,٩٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
التسلسل	معامل الارتباط المحور	التسلسل	معامل الارتباط المحور	التسلسل	معامل الارتباط المحور	التسلسل	معامل الارتباط المحور	التسلسل	معامل الارتباط المحور
١	**٠,٣١٥	١	**٠,٣٢٩	١	**٠,٥٢١	١	**٠,٧٠٨	١	**٠,٦٢٧
٢	**٠,٤٣٠	٢	**٠,٣٨٨	٢	**٠,٤٦٨	٢	**٠,٦٨٥	٢	**٠,٦٧٥
٣	**٠,٤٩٩	٣	–**٠,٠٣	٣	**٠,٥٥٦	٣	**٠,٧١٣	٣	**٠,٦٨٨
٤	**٠,٧٠٠	٤	**٠,٢٨١	٤	**٠,٣٩١	٤	**٠,٦٤٥	٤	**٠,٧٩٤
٥	**٠,٦٢٥	٥	**٠,٢٧٠	٥	**٠,٥٠٣	٥	**٠,٦٣٩	٥	**٠,٧٨٠
٦	**٠,٦٨٨	٦	**٠,٤٨٦	٦	**٠,٥٤١	٦	**٠,٧٤٧	٦	**٠,٧٣١
٧	**٠,٥٤٤	٧	**٠,٣٩٤	٧	**٠,٥٤٧	٧	**٠,٧٦٠	٧	**٠,٦٩٧
٨	**٠,١٨٣	٨	**٠,٣٢٠	٨	**٠,٥٦٧	٨	**٠,٧٣٥	٨	**٠,٦٦٢
٩	**٠,٢٠٠	٩	**٠,٣٤٧	٩	**٠,٦٢١	٩	**٠,٦٣٣	٩	**٠,٦٩٩
١٠	**٠,٥٩٦	١٠	**٠,٠٠٧	١٠	**٠,٦٢٤	١٠	**٠,٨٠٤	١٠	**٠,٧٥٨
١١	**٠,٦٩٧	١١	**٠,٥٩٨	١١	**٠,٥١٥	١١	**٠,٨١٣	١١	**٠,٧٨٣
١٢	**٠,٢٣٩	١٢	**٠,٦٩٨	١٢	**٠,٥٧٩	١٢	**٠,٦٤٦	١٢	**٠,٧٩٢
١٣	**٠,٥٦٧	١٣	**٠,٦٩٤	١٣	**٠,٥٤٦	١٣	**٠,٨٣٩	١٣	**٠,٦٩٩
١٤	**٠,٥٦٧	١٤	**٠,٦٩٧	١٤	**٠,٦٤٨	١٤	**٠,٧٣٣	١٤	**٠,٧٦٧
		١٥	**٠,٦٧	١٥	**٠,٦٣٦	١٥	**٠,٧٨٦	١٥	**٠,٧٨٠
		١٦	**٠,٧٣٨	١٦	**٠,٦٣٢	١٦	**٠,٧٨٧	١٦	**٠,٦٦١
		١٧	**٠,٧١٢	١٧	**٠,٥٦٣	١٧	**٠,٨٧٦		
		١٨	**٠,٦٧٦	١٨	**٠,٥٣٧	١٨	**٠,٦٢٠		
		١٩	**٠,٧٠٦	١٩	**٠,٥٧٠	١٩	**٠,٧٧١		
		٢٠	**٠,٦٦٨	٢٠	**٠,٥٤٠	٢٠	**٠,٧٧٨		